

FONDATION  
THE ADECCO GROUP

Sous l'égide de la Fondation de France



Systematiser les  
**pratiques**  
**inclusives**  
en entreprise

ÉTUDE

***Systematiser  
les pratiques inclusives  
en entreprise***

## Préface

### *Un moteur au service du développement positif des entreprises*

Nous vivons dans un contexte où la tentation du repli sur soi est malheureusement de plus en plus forte. A cet égard, l'entreprise peut jouer un rôle à part. Quand elle est ouverte et dynamique, elle est le lieu où il reste possible de travailler ensemble et faire société. Sa force est là : dépasser les particularismes pour atteindre un objectif commun, un objectif en commun. Les démarches inclusives sont une nécessité et un facteur essentiel de performance. Seule une entreprise à l'image de la société peut rester compétitive et attractive.



*Alexandre Viros,  
président France  
The Adecco Group*

Si des freins persistent encore dans certaines entreprises, je suis convaincu que nous pouvons faire de l'emploi un puissant vecteur d'inclusion et de lutte contre toutes les formes de discrimination et d'exclusion. Pour cela, il est urgent de faire bouger les lignes en matière de recrutement pour ne plus enfermer les individus dans un diplôme, une expérience professionnelle, un parcours de vie. Osons recruter des personnes pour ce qu'elles sont mais aussi pour ce qu'elles seront. Pour cela, nous misons sur la puissance de la formation qui permet de passer d'une rive à l'autre.

Si les blocages sont culturels, alors le sujet est politique. Nous discutons souvent et depuis longtemps de ces enjeux avec le ministère du Travail. C'est pour cela qu'en tant que président de la Fondation The Adecco Group et au nom de son comité exécutif, j'ai souhaité que nous puissions étudier les leviers d'action qui permettraient à un plus grand nombre d'entreprises de s'emparer du sujet. En effet, la promotion de l'inclusion ne doit pas être un supplément d'âme mais bien une véritable stratégie d'entreprise.

La présente étude est le fruit de travaux et réflexions menés avec des experts et dirigeants. Elle donne lieu à quinze propositions concrètes qui, je le souhaite, seront entendues, soutenues et mises en œuvre par nos partenaires publics et par les entreprises.

## Avant-propos

Aussi longtemps que l'employeur analysera la question de l'inclusion à travers le prisme de son entreprise, il réfléchira le plus souvent en termes d'intégration, et non d'inclusion. Cela étant, il convient de saluer la démarche de toutes les entreprises qui cherchent aujourd'hui à réduire les inégalités en ouvrant leurs recrutements, en développant les formations... car beaucoup ne font pas (encore !) cet effort.

Si l'on veut vraiment être inclusif, il faut changer son regard, radicalement. L'inclusion commence lorsque la diversité devient la norme. Dans une entreprise, l'inclusion n'est pas que l'affaire des directions des ressources humaines, c'est celle de tous : elle doit s'exprimer dans la manière dont l'entreprise inclut ses salariés, mais aussi dans ses modes de fonctionnement, sa stratégie d'approvisionnement, le choix de ses fournisseurs...

Dans le domaine de l'inclusion, par construction, il faut avoir le souci de la cohérence. C'est une manière d'être et d'exercer qu'il faut insuffler d'un bout à l'autre de la chaîne jusqu'aux instances de gouvernance.

À la Fondation de France, l'inclusion irrigue tous nos programmes d'action, qu'il s'agisse d'aider les personnes vulnérables, d'accès à la culture ou d'éducation. Parfois, le changement de regard sera même l'objectif premier de certaines initiatives que nous soutenons, dans le domaine du handicap ou des maladies psychiques par exemple, quand la différence devient un obstacle au logement ou à l'emploi, à la vie tout simplement. Et pour lever les idées reçues et changer les pratiques, il faut provoquer les rencontres. C'est la seule façon de faire sauter des barrières plus ou moins visibles. À la Fondation de France, nous privilégions les actions qui favorisent la participation des personnes concernées. Il ne s'agit pas de faire « pour » mais de faire « avec ». Enfin, et c'est aussi le cas pour les entreprises, il faut toujours se montrer créatif pour imaginer des dispositifs d'accompagnement, des systèmes de production, de coopération, des nouvelles mobilités qui peuvent favoriser l'inclusion.

L'entreprise doit, elle aussi, multiplier les occasions de rencontre et d'échange pour développer l'inclusion, tant avec les responsables associatifs qui peuvent l'accompagner dans sa démarche qu'avec les personnes qu'elle souhaite « inclure ». Pour atteindre cet objectif, il faut aussi apprendre à se connaître ; les associations et les entreprises ne parlent pas toujours le même langage. On peut presque parler de choc culturel ! Là où l'association met en avant le temps nécessaire à un succès durable, l'entreprise attend parfois des résultats immédiats. Pour être inclusif, il faut à la fois aider les uns et accompagner les autres, développer la confiance des uns et changer le regard des autres...

Plusieurs propositions de cette étude, telles les formations immersives, répondent à cet enjeu.

Pour amplifier la dynamique, il est important que les employeurs prennent conscience des réussites que constatent les entreprises qui pratiquent l'inclusion. Cette étude le montre bien : c'est dans les cercles patronaux, dans les réunions entre pairs que les entreprises les plus en pointe sur ce sujet doivent expliquer ce que la démarche inclusive a apporté à leur entreprise, à leur collectif. Partager pour donner envie et, *in fine*, démultiplier les pratiques vertueuses qui vont changer les regards de l'intérieur. Car le modèle de société que nous voulons bâtir doit aussi et d'abord être celui que nous façonnons au sein de nos propres organisations.



Axelle Davezac,  
directrice générale  
Fondation de France

## *Table des matières*

<b>Préface - Alexandre Viros</b> .....	<b>3</b>
<b>Avant-propos - Axelle Davezac</b> .....	<b>4</b>
<b>Méthode</b> .....	<b>8</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>10</b>
<b>Partie 1</b> .....	<b>12</b>
<b>Le paysage de l'inclusion</b> .....	<b>12</b>
<b>Les bénéficiaires</b> .....	<b>13</b>
Qui sont les personnes éloignées de l'emploi ? .....	13
Comment se manifeste l'éloignement de l'emploi ? .....	14
Quels sont les principaux obstacles au retour à l'emploi ? .....	16
Comment réussir le retour à l'emploi ? .....	18
<b>Les acteurs et leurs dispositifs</b> .....	<b>20</b>
Une grande diversité d'acteurs .....	20
Des pratiques et des dispositifs qui ont fait leur preuve .....	22
À combien se montent les dépenses en faveur de l'emploi ? .....	24
L'affaire de tous .....	25
<b>Partie 2</b> .....	<b>27</b>
<b>Les freins à l'inclusion dans les entreprises</b> .....	<b>27</b>
<b>Des freins systémiques externes aux entreprises</b> .....	<b>28</b>
Des besoins en compétences en décalage avec les personnes les plus vulnérables ...	28
Un secteur de l'inclusion dense et peu visible .....	29
Des candidats sous les radars .....	30
<b>Des freins culturels externes aux entreprises</b> .....	<b>31</b>
Un champ qui recouvre beaucoup de notions .....	31
Des pratiques de recrutement inadaptées .....	32
La soi-disant inefficacité des publics éloignés de l'emploi .....	34
<b>Des freins individuels externes aux entreprises</b> .....	<b>36</b>
Du côté des candidats, des difficultés parfois insurmontables <b>Error! Bookmark not defined.</b>	
Du côté des intermédiaires de l'emploi, des exigences difficiles à concilier .....	37
<b>Des freins individuels internes aux entreprises</b> .....	<b>38</b>
Loin d'un état d'esprit inclusif .....	38
Un déficit d'implication .....	39
<b>Des freins organisationnels internes aux entreprises</b> .....	<b>41</b>
Un manque de vision et d'indicateurs .....	41
L'inclusion, « c'est un métier » .....	41

Une activité consommatrice de ressources .....	42
<b>Partie 3 .....</b>	<b>44</b>
<b>Les facteurs clés de succès des démarches inclusives .....</b>	<b>44</b>
<b>L'intégration à la stratégie de l'entreprise .....</b>	<b>45</b>
L'impact de la raison d'être.....	45
Une connaissance fine des métiers... et de ceux qui les occupent.....	46
Marquer l'inclusion dans l'organisation .....	47
<b>Une culture d'entreprise ouverte .....</b>	<b>48</b>
Au commencement était le dirigeant.....	48
La culture de l'ouverture .....	48
Rayonner sur toutes les parties prenantes .....	50
<b>Une dimension territoriale affirmée .....</b>	<b>52</b>
Un pilotage au plus proche des acteurs et des bénéficiaires .....	52
La mutualisation des ressources .....	53
<b>Un accompagnement durable .....</b>	<b>54</b>
Accompagner les bénéficiaires.....	54
Accompagner les entreprises .....	55
<b>Des solutions aménagées .....</b>	<b>57</b>
Adapter la chaîne de valeur, pas le niveau de qualité.....	57
Adapter le poste, pas la personne .....	57
Adapter la formation, pas le métier .....	58
<b>Partie 4 .....</b>	<b>59</b>
<b>Agir pour rendre les entreprises plus inclusives .....</b>	<b>59</b>
<b>Quelle philosophie derrière les propositions de mesures ? .....</b>	<b>60</b>
Une approche systémique .....	60
Une approche transversale .....	60
Une approche qui valorise et qui récompense .....	60
Une approche progressive .....	60
<b>Former .....</b>	<b>62</b>
Une culture à diffuser .....	62
Proposition 1 – Un campus de l'inclusion pour créer le déclic chez les dirigeants .....	63
Proposition 2 – Des formations de la ligne RH et managériale .....	64
Proposition 3 – Une inscription dans le cursus des futurs managers .....	64
<b>Faciliter.....</b>	<b>66</b>
Proposition 4 – Une plateforme des solutions au bénéfice de l'insertion.....	66
Les services proposés par la plateforme .....	67
Proposition 5 – Un <i>job board</i> pour fluidifier la rencontre entre offres et demandes d'emplois ciblés inclusion.....	68
Proposition 6 – Un accompagnement de l'entreprise et du salarié .....	69

<b>Inciter</b> .....	<b>70</b>
Proposition 7 – Des aides directes au recrutement et à l’alternance .....	71
Proposition 8 – Des taux de cotisations variables ou des allègements d’impôts .....	71
Proposition 9 – Un critère d’attribution des marchés publics et privés .....	72
La commande publique doit encore davantage montrer l’exemple .....	72
Des achats privés plus responsables .....	74
Proposition 10 – Une défiscalisation de l’effort d’investissement dans l’inclusion .....	75
<b>Généraliser</b> .....	<b>76</b>
Proposition 11 – Une information obligatoire des partenaires sociaux .....	76
Proposition 12 – Un objectif obligatoire et contraignant de recrutement de personnes issues de l’inclusion .....	77
Proposition 13 – Un objectif obligatoire et contraignant de sous-traitance au secteur de l’inclusion .....	78
Proposition 14 – Un référent inclusion dans l’entreprise .....	78
<b>Mesurer</b> .....	<b>80</b>
Proposition 15 – Un score de l’inclusion .....	80
La nature du score .....	82
Les bénéfices du score.....	83
Une démarche de co-construction.....	84
Proposition 16 – Un critère de notation extra-financière .....	85
Proposition 17 – Une mesure de la performance du management intégrées dans les primes annuelles.....	85
<b>Valoriser</b> .....	<b>87</b>
Proposition 18 – Des communautés de pratiques à travers des clubs d’entreprises.....	87
Propositions 19 et 20 – Un label et une charte de l’inclusion .....	88
<b>Remerciements</b> .....	<b>90</b>
<b>Bibliographie</b> .....	<b>92</b>

# Méthode

L'inclusion est l'ensemble des actions qui visent à assurer que toutes les personnes disposent des mêmes droits et peuvent participer activement à la société quelles que soient leurs particularités.

La France compte 2,5 millions de demandeurs d'emploi de longue et très longue durée qui, si rien ne change et dans leur grande majorité, resteront durablement éloignés de l'emploi lorsque notre économie redémarrera. Le travail étant souvent le meilleur rempart contre l'exclusion, l'entreprise a nécessairement un rôle à jouer dans l'intégration de ces personnes privées d'emploi, aux côtés des pouvoirs publics et du monde associatif.

Nous avons choisi pour la présente étude de nous concentrer sur ces personnes éloignées de l'emploi qui sont pour beaucoup déjà les bénéficiaires de l'insertion par l'économique (IAE) ou du secteur adapté du handicap.

## Réalisation de l'étude

Le lancement de l'étude a été inauguré par un atelier réunissant des experts de l'inclusion. À l'issue de cet atelier a été établie une liste préliminaire de mesures possibles en faveur des personnes éloignées de l'emploi. Mesures qui ont été « testées » et enrichies au travers :

- D'entretiens individuels semi-directifs ou d'ateliers collectifs en ligne avec plus de 80 dirigeants, DRH, responsables RSE, spécialistes du monde de l'inclusion, représentants syndicaux, etc., entre février et avril 2021, grâce notamment au soutien actif de l'équipe du mouvement « La France, une chance ».
- D'une enquête de BVA/Côté clients auprès de 518 dirigeants et décisionnaires RH en France en juin 2020, dont les résultats complets sont consultables sur le site [groupe-adecco.fr/fondation](http://groupe-adecco.fr/fondation)

La liste des personnes interviewées est consultable en fin d'étude.

## Les propositions de mesures

Les propositions retenues initialement ou ajoutées au fil des échanges ont été classées en six catégories (cf. figure ci-dessous) :

- Former : elles ressortent du domaine de la formation initiale ou continue (sur le modèle par exemple de la formation au recrutement sans discrimination)
- Faciliter : elles sont de nature à rendre plus simple, plus facile, plus rapide les démarches inclusives pour les entreprises (exemple : plateforme de services)
- Inciter : elles sont assorties d'avantages de nature à motiver les entreprises (exemple : prime en cas d'embauche d'un alternant)
- Généraliser : elles ont un caractère incontournable, le cas échéant inscrit dans une loi (exemple : taux de travailleurs en situation de handicap)
- Mesurer : elles renvoient à la fixation d'objectifs et au suivi d'indicateurs sans lesquels tout pilotage et toute ambition d'amélioration s'essouffent vite (exemple : index d'égalité professionnelle femme-homme)
- Valoriser : elles récompensent les initiatives marquantes susceptibles de servir de sources d'inspiration ou de modèles (exemple : trophées RSE).



NB : le classement ne fait référence à aucune hiérarchie.

## Degré d'appréciation

Les propositions de mesures sont présentées et discutées dans la partie 4 de la présente étude. Elles sont toutes « appréciées » suivant trois indicateurs (cf. exemple ci-après) :

- Un degré d'efficacité présumée : même si les mesures se renforcent mutuellement et sont censées faire système, certaines, selon les personnes interviewées et les résultats de notre

### *Appréciation de la mesure*

Efficacité présumée	●	●	●	○	○
Appropriation	●	●	●	●	○
Facilité de mise en œuvre	●	●	●	●	○

enquête, semblent dotées d'une plus grande efficacité que d'autres pour servir la cause de l'inclusion. C'est une estimation quant à l'impact supposé de la mesure sur les bénéficiaires (et les structures qui les accompagnent) que ce critère illustre

- Un degré d'appropriation : toutes les mesures n'ont pas suscité le même enthousiasme de la part des dirigeants, décisionnaires et experts interrogés, que ce soit pour des questions d'expérience, de mise en œuvre, d'impact, etc. C'est un niveau d'adhésion des entreprises que ce critère illustre
- Un degré de facilité de mise en œuvre au sein de l'entreprise : certaines mesures pourraient être instaurées très vite, sans révolutionner les mentalités ni les pratiques, sans investissement financier particulier non plus ; d'autres nécessiteraient des ajustements plus significatifs aussi bien sur le plan budgétaire que procédural ou humain. C'est une estimation de l'effort technique, financier et humain à fournir que ce critère illustre.

# Introduction

Combien de temps encore allons-nous accepter que des millions de personnes n'aient pas accès à l'emploi ? Combien de temps encore allons-nous tolérer que le fossé des inégalités s'agrandisse dans notre pays ? Qui peut raisonnablement assumer le credo d'une croissance qui continue de laisser les plus démunis sur le bord de la route ?

Des mesures systémiques de portée plus ou moins vaste ont été suggérées ici ou là, depuis l'instauration d'un revenu universel, qui suscite toujours d'intenses débats<sup>1</sup>, en passant par la semaine des quatre jours, qui a reçu le soutien de la Première ministre néo-zélandaise Jacinda Ardern, ou l'élargissement du plafonnement des rémunérations des entreprises publiques aux privées<sup>2</sup>. D'aucuns estiment même qu'une plus grande libéralisation des marchés bénéficierait à tous, y compris aux plus fragiles.

À côté de ces réflexions profondes, n'y aurait-il pas, en l'état de notre modèle, des idées déjà ébauchées dont nous pourrions nous inspirer pour traiter le fléau de l'éloignement de l'emploi ? Des initiatives immédiates à mettre en place ? Des actions concrètes sur lesquelles prendre appui ?

L'ambition n'est pas nouvelle. Elle trouve une part de sa légitimité dans le fait que cet éloignement a un coût. Un coût direct compte tenu des prestations sociales et des pertes de recettes fiscales ; un coût indirect compte tenu des difficultés à se loger, des problèmes de santé, de la dégradation de la vie familiale, de la perte d'estime de soi, de l'enfermement dans une spirale de pauvreté... ; un coût de compétitivité aussi puisque c'est tout un pan des forces de la nation qui ne crée pas, ne produit pas, n'améliore pas, ne répare pas ; un coût politique et social, enfin, puisque l'exclusion fissure notre modèle démocratique par la paupérisation, la montée durable des inégalités et la relégation sociale qui en découlent.

De nombreuses structures se sont déjà mobilisées sur le sujet. De nombreux projets ont vu le jour. Des acteurs et actrices engagé(e)s montent des actions, suscitent des rencontres et changent des vies. Et pourtant, le nombre de personnes éloignées de l'emploi ne baisse pas. Pire : cela fait des décennies qu'il augmente et la crise sanitaire apparue en 2020 a encore accentué cette tendance.

Il ne suffit donc plus de compter sur la motivation de quelques-uns, il faut en appeler au sens des responsabilités de tous. Autrement dit, ce sont toutes les entreprises, parce qu'elles ne jouent pas seulement un rôle économique, qui doivent, à leur niveau, avec leurs moyens, proposer des solutions pour les plus vulnérables. Dans un monde dégradé socialement, la création de richesse n'est pas soutenable longtemps.

Mais quels leviers actionner pour que toutes les entreprises s'emparent du sujet de l'inclusion et intègrent cette dimension dans leur stratégie de développement et leurs politiques RH ? Quel écosystème bâtir pour que l'inclusion devienne un réflexe, que l'on soit dirigeant(e), manager, acheteur(-teuse) ou « simple » collaborateur(-trice) ? Quelles réticences et quels obstacles lever pour faciliter le passage des bonnes intentions aux actes ? Comment faire en sorte que les bonnes intentions se muent en une vision, en plans d'actions et en objectifs mesurables ?

---

<sup>1</sup> Lire par exemple à ce sujet Mateo Alaluf, Marie-Pierre Boucher, Jean-Marie Harribey, Sandra Laugier, Raphaël Liogier, Sabine Fortino et Jean-Pierre Durand (2017), « Le revenu universel », *La nouvelle revue du travail* n° 11.

<sup>2</sup> Voir par exemple Observatoire des inégalités (2020), *Rapport sur les riches en France* ou Pablo Maillé (2020), « Crise économique : faut-il instaurer un revenu maximum ? » *Usbek & Rica*.

Ce sont ces questions que la présente étude s'emploie à éclaircir et qui ont permis de constituer un système de mesures susceptibles de donner un nouvel élan aux démarches inclusives. Ces mesures ont été rassemblées en six grands corpus :

- Formations à grande échelle : mise en place de parcours de formation pour les dirigeant(e)s, les ressources humaines, les managers et les futurs cadres en formation initiale (écoles de commerce, écoles d'ingénieur, université, BTS, IUT, etc.)
- Facilitation des démarches : mise en avant de tous les acteurs territoriaux de l'inclusion afin de faciliter l'intermédiation entre entreprises et spécialistes, créer les conditions de la rencontre par exemple via le mécénat de compétences.
- Incitation financière : taux de cotisations variables ou allègements d'impôts, recours plus fréquent et plus massif à l'achat responsable, de la part des pouvoirs publics comme des acheteurs privés
- Généralisation : information obligatoire sur la stratégie inclusive à destination des partenaires sociaux voire principe de quotas
- Mesure des résultats : consolidation de tous les indicateurs diversité/inclusion au sein d'un score unique (index égalité professionnelle femmes-hommes, taux d'alternants, taux de personnes en situation de handicap, taux d'achats aux structures de l'insertion, etc.), établissement d'un critère de notation extra-financière ou d'*incentives* pour les salariés
- Valorisation des actions : soutien aux communautés de pratiques (clubs d'entreprises, réseaux, fondations...) et promotion des initiatives dans toute la France.

Entamer, entretenir et développer une démarche inclusive est tout sauf anodin. Les entreprises qui affichent la détermination la plus forte en la matière peuvent légitimement être fières de leurs intentions et de leurs actions. Demain, grâce à cet ensemble de mesures, leur fierté se doublera de nombreux bénéfices. Les entreprises qui choisiront de « payer le prix » de l'inclusion seront en définitive les grandes gagnantes.

# *Partie 1*

## *Le paysage de l'inclusion*

# Les bénéficiaires

Il y a cet élève malien arrivé depuis peu en France avec ses parents qui, sans les efforts de son tuteur cadre dans un grand groupe, n'aurait certainement pas suivi une filière scientifique jusqu'à la mention au bac. Il y a ce jeune homme en situation de handicap orienté par défaut vers une formation de plaquiste qui, sans la persuasion de ce chef d'entreprise, n'aurait sans doute pas reconnu son attirance pour les métiers verts.

Il suffit d'échanger quelques minutes avec des personnes impliquées dans des actions inclusives pour récolter une brassée d'histoires humaines, fortes, enthousiasmantes et pleines d'enseignements. Mais qui sont les individus derrière ces histoires ? Qu'est-ce qui fait que beaucoup – beaucoup trop – ne parviennent pas à monter les marches qui mènent à l'emploi durable ?

## Qui sont les personnes éloignées de l'emploi ?

### La nécessité d'un périmètre

La notion d'inclusion renferme des réalités très diverses selon les personnes et les organisations qui s'en emparent et il ne s'agit surtout pas d'en exclure un certain type de population au risque de commettre un grave contre-sens.

En revanche, il n'est pas possible de répondre à tous les enjeux avec les mêmes moyens et il est donc nécessaire de définir ici le « périmètre », aussi floues soient ses frontières, à l'intérieur duquel la présente étude s'inscrit.

L'inclusion ici ne se focalise pas sur les questions de diversité sociale, géographique, ethnique ou religieuse, de genre, d'orientation sexuelle, d'âge ou d'égalité femmes-hommes même si de nombreuses entreprises ont fait de ces sujets des terrains d'initiatives très volontaristes. **Elle se concentre sur les personnes éloignées de l'emploi qui sont pour beaucoup déjà les bénéficiaires de l'insertion par l'activité économique (IAE) ou du secteur adapté et protégé du handicap.**

Celles-ci, selon la circulaire DGEFP n° 2015-04 du 13 mars 2015, se composent « en priorité » des publics suivants : « les demandeurs d'emploi de longue durée, les bénéficiaires de minima sociaux, les personnes en situation de handicap et les jeunes peu ou pas qualifiés en recherche d'emploi » sans oublier les habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville.

*« Cela a duré cinq minutes. Il me tend ma fiche. « Apte ». »*

*Florence Aubenas,  
Le quai de Ouistreham*

### Les personnes éloignées de l'emploi pour le COE

Le conseil d'orientation pour l'emploi s'est penché en 2014 sur la question des personnes éloignées de l'emploi. En cumulant tous les bénéficiaires d'un dispositif d'accompagnement et d'insertion professionnelle (travailleurs handicapés, allocataires de l'ASS, du RSA, de l'API et de l'AER), leur estimation se monte à 3,5 millions de personnes. Mais il souligne que cette approche ne rend pas totalement compte de la situation réelle des gens, certains pouvant être en si grande difficulté qu'ils n'apparaissent dans aucun dispositif et d'autres pouvant cumuler emploi et dispositif.

(Source : Conseil d'orientation pour l'emploi (2014), *L'éloignement durable du marché du travail*)

### Une quantification impossible

Se cantonner aux publics listés dans la circulaire ne serait cependant ni faire honneur à la variété des actions menées au profit de l'inclusion par les entreprises, ni même respecter l'esprit de l'inclusion. Si l'on ouvre au maximum notre horizon, cette population « éloignée de l'emploi » présente une typologie très hétérogène :

- Les actifs au chômage de longue durée, soit depuis un an ou plus. En se fondant sur la définition du Bureau international du travail, ils étaient un million en France en 2019

- Les jeunes âgés de 16 à 25 ans qui ne sont ni en études, ni en emploi, ni en formation (*not in education, employment or training* ou NEET) : leur nombre s'élevait à 963 000 en 2018<sup>3</sup>, auxquels il ne faut pas manquer d'ajouter tous ceux qui vont arriver sur un marché du travail touché de plein fouet par la crise sanitaire

Tableau 1 – Profil des personnes éloignées de l'emploi

Profils des personnes éloignées de l'emploi	Nombre
Chômeurs de longue durée	1 112 000
NEET	963 000
Personnes en situation de handicap au chômage	496 000
Bénéficiaires du RSA	1 880 000
Réfugiés statutaires	309 000
Personnes sortant de prison	100 000

- Les personnes en situation de handicap : si toutes ne sont pas en mesure de travailler, toutes celles qui le peuvent ne bénéficient pas d'un travail ; elles ne seraient en fait que 36 % à travailler<sup>4</sup> et 18 % (496 000) à être inscrites à Pôle emploi en 2019. Combien parmi les 1,3 million restant peuvent prétendre retrouver une activité professionnelle ? Difficile à dire...

NB : ces profils pouvant se recouper, les chiffres (estimations) ne se cumulent pas

- Les bénéficiaires du revenu de solidarité active (RSA) : selon la CAF, leur nombre se monterait à 1,88 million de foyers en 2019<sup>5</sup>
- Les personnes qui sortent de prison et celles sous main de justice : on en compterait environ 100 000<sup>6</sup> dont 20 000 soumises au contrôle judiciaire (les personnes en détention n'ont pas le droit de signer un contrat de travail, ce qui ne va guère dans le sens d'une bonne réinsertion une fois leur peine purgée, mais ceci est un autre débat)
- Les réfugiés statutaires : ils étaient 309 000 fin 2019 en France<sup>7</sup>.

Enfin, cet ensemble ne serait pas totalement complet si on n'y ajoutait pas :

- De nombreuses personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville, y compris avec des niveaux de diplôme parfois élevés
- Celles que l'on situe « dans le halo du chômage » : elles travaillent un peu, de temps en temps, ne sont pas inscrites à Pôle emploi (30 % des chômeurs de longue durée seraient dans ce cas<sup>8</sup>), touchent pour certaines le RSA, pour d'autres non, et seraient quand même estimées à 1,6 million en 2018.

À la lecture de ces profils, le constat est clair : si l'on voit à peu près à qui l'on s'adresse, il est en revanche quasi impossible de savoir exactement combien sont les personnes dites « éloignées de l'emploi » ou en situation de grande fragilité par rapport à l'emploi.

## Comment se manifeste l'éloignement de l'emploi ?

### Une multiplicité de facteurs

Par quels chemins en arrive-t-on à se retrouver « très éloigné de l'emploi » ? Quelles formes prend ce décrochage ? Comment s'accroît la distance avec le reste des actifs ?

<sup>3</sup> Cindy Reist (2020), « Les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET) : quels profils et quels parcours ? » *Dares Analyses* n° 6.

<sup>4</sup> Agefiph (2020) *Emploi et chômage des personnes handicapées*, Tableau de bord national.

<sup>5</sup> Sophie Cazain (2020), « Le revenu de solidarité active à fin mars 2019 », *RSA Conjoncture* n° 26.

<sup>6</sup> Lhuissier Sylvain (2020), *Décarcérer – Cachez cette prison que je ne saurais voir*, éditions Rue de l'échiquier.

<sup>7</sup> OFPRA (2020), *Rapport d'activité*.

<sup>8</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2014), *L'éloignement durable du marché du travail*.

Il est important de poser tout de suite que l'éloignement de l'emploi ne dérive que très rarement d'une cause unique. Il résulte la plupart du temps d'une multiplicité de facteurs<sup>9</sup>. Que l'on peut regrouper, pour simplifier, en deux catégories. Les facteurs liés :

- À la personne et à son parcours : origine, environnement familial, lieu de résidence, problèmes de santé, accidents de la vie ou comportement dans la recherche d'emploi (renoncement, orientation, formation, etc.)...
- Au marché du travail : qualifications, compétences techniques, relationnelles ou cognitives, expérience, appétences, discriminations...

### Diplôme, âge et handicap

Arrêtons-nous pour commencer sur les facteurs objectivables. L'éloignement peut naître du manque des connaissances et qualifications (compétences mais aussi réseaux) nécessaires pour décrocher un emploi. Certaines personnes perdent celui qu'elles avaient sans réussir à rebondir. D'autres le quittent, par exemple pour s'occuper de leurs enfants, et restent des années éloignées de toute activité professionnelle. D'autres encore présentent des difficultés personnelles (handicap, maladie...) qui compliquent leur accès ou leur maintien en emploi.

Globalement, le bas niveau de diplôme, l'âge avancé (les seniors sont proportionnellement plus nombreux à être au chômage depuis longtemps) et le handicap sont des facteurs de « risque ». Et leur cumul donne logiquement des situations plus dramatiques : « En 2018, 52 % des jeunes sortis de formation initiale ayant un handicap reconnu administrativement sont NEET, soit 24 points de plus qu'en moyenne.<sup>10</sup> »

*« [les] seniors (...), s'ils sont moins exposés au chômage que les plus jeunes, une fois au chômage, sont beaucoup plus concernés par le chômage de longue durée. »*

*Inspection générale  
des Affaires sociales*

### Le cercle vicieux de l'éloignement

À ces éléments objectivables doivent s'ajouter des facteurs contextuels ou psychologiques. Ainsi, l'environnement familial est évidemment à prendre en compte dans la probabilité de se retrouver NEET.

*« L'éloignement durable du marché du travail a un effet profondément dépressif. »*

*Conseil d'orientation pour l'emploi*

---

<sup>9</sup> Karim Mazouli (2010), « L'insertion des PEE : clarification conceptuelle, illustration à travers le cas wallon et considérations managériales », *Synthèse des travaux de la commission « L'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi »*.

<sup>10</sup> Cindy Reist (2020), *op. cit.*

Mais tout comme un ensemble musculaire non entretenu vous empêche de réaliser certains mouvements, un contact non entretenu avec le milieu professionnel sape votre légitimité aussi bien à vos yeux qu'à ceux d'un employeur. S'enclenche progressivement un cercle vicieux pour les personnes concernées : elles perdent leurs repères et leur confiance en elle, si bien qu'elles se sentent de moins en moins aptes à travailler, ce qui détruit encore leur estime de soi et les pousse à se renfermer. Impact dont les effets se ressentent bien au-delà de la simple aptitude à travailler, comme l'écrit un rapport de la Croix-Rouge : « L'expérience du chômage est vécue, lorsqu'elle est durable, comme une disqualification de la personne tout entière. »<sup>11</sup>

À des difficultés initiales qui augmentent les risques d'éloignement s'ajoutent donc des difficultés engendrées ou renforcées par l'éloignement lui-même.

### Heureusement, il n'y a pas de fatalité

« Si l'éloignement peut engendrer un cercle vicieux, l'environnement inclusif (SIAE, EA, entreprises, associations...) peut le rompre », garantit Jean-François Connan, directeur Impact social et environnemental de The Adecco Group. Notamment en redonnant confiance. Ce don, modeste, progressif, volontaire, va provoquer un changement chez la personne qui s'observe soudain « capable ».

Là où les organisations « exclusives », qui ne sont pas toutes discriminantes, laissent rarement le temps ni n'offrent de seconde chance en cas d'échec, les structures « inclusives », elles, acceptent les méandres, les paliers voire les retours en arrière.

## Quels sont les principaux obstacles au retour à l'emploi ?

### Des obstacles insurmontables

On compte parmi les personnes les plus éloignées de l'emploi une proportion difficilement quantifiable mais sans doute non négligeable qui ne se considère pas sur le marché du travail. Prenons le cas des bénéficiaires du RSA et de l'ASS (allocation de solidarité spécifique) : selon une étude de la Dares<sup>12</sup>, environ 20 % d'entre eux étaient sans travail et n'en cherchaient pas. Quelles raisons invoquent-ils ? En premier lieu des problèmes de santé (pour près de la moitié d'entre eux) et un âge trop avancé.

Quant aux plus jeunes, 36 % des NEET inactifs souhaitent travailler mais bien peu passent de la parole aux actes : parmi eux, seul un sur huit recherche effectivement un emploi. Pour quelles raisons ? L'attente des résultats des démarches en cours, la garde d'enfant(s) ou d'une personne dépendante, des problèmes de santé ou la conviction de ne pas trouver un emploi sont énoncés<sup>13</sup>. Enfin, si nous nous penchons sur les NEET qui ne souhaitent pas travailler, il est impossible d'expliquer aisément leur éloignement de l'emploi pour 40 % d'entre eux – preuve s'il en fallait encore de leur « invisibilité ».

<sup>11</sup> Alice Casagrande, Jessie Brun, Claire Landais (2012), *Restitution de l'enquête qualitative sur « Le sens du travail »*, Croix-Rouge française/Solidarités nouvelles face au chômage/ANDICAT.

<sup>12</sup> Juliette Grangier et Audrey Isel (2014), « Situation sur le marché du travail et accès à l'emploi des bénéficiaires du RSA et de l'ASS », *Dares Analyses*, n° 69.

<sup>13</sup> Cindy Reist (2020), *op. cit.*

Tableau 2 – Les raisons de l'éloignement à l'emploi des jeunes NEET inactifs  
(Source : enquête Emploi 2018, Dares)

Raisons de l'éloignement à l'emploi des jeunes NEET inactifs, sortis des études depuis plus de trois mois

En %

Raison de l'éloignement à l'emploi des jeunes NEET inactifs	Jeunes ne souhaitant pas travailler			Jeunes souhaitant travailler mais ne cherchant pas d'emploi		
	Ensemble	Hommes	Femmes	Ensemble	Hommes	Femmes
Etudes ou formation .....	15,8	19,4	13,1	3,7	3,6	3,7
Garde d'enfant(s) ou d'une personne dépendante .....	21,3	1,2	36,3	12,6	1,4	25,5
Problèmes de santé .....	19,0	25,6	14,1	11,6	13,5	9,4
Pense qu'il ne peut pas trouver d'emploi .....	4,3	7,7	1,8	14,3	17,8	10,3
Vacances .....				10,0	10,1	9,8
Attente des résultats de démarches antérieures .....				21,0	22,6	19,3
Autres .....	39,6	46,1	34,7	26,8	31,0	22,0

Note : les cases grisées correspondent à des modalités n'existant pas pour les situations considérées.

Lecture : 25,6 % des jeunes hommes NEET ne souhaitant pas travailler ne le souhaitent pas en raison de problèmes de santé.

Champ : jeunes NEET âgés de 16 à 25 ans, France entière, hors Mayotte.

Source : enquête Emploi 2018, trimestres 1 à 4 ; calculs Dares.

## Des difficultés liées au marché du travail

Toutefois, une grande majorité de ces personnes, et c'est d'ailleurs un des postulats de base de l'opération « Territoire zéro chômeur de longue durée », souhaiterait retrouver un travail. Qu'est-ce qui les en empêche ?

Le COE se fait l'écho d'une étude menée sur le terrain par la Maison de l'emploi Pévèle Mélantois Carembault qui pointait que 74 % des demandeurs d'emploi connaissaient des difficultés à se repérer sur le marché du travail<sup>14</sup>. Nous pouvons glisser pêle-mêle dans ce sac le manque d'autonomie dans les démarches, l'incapacité à valoriser ses compétences, l'impossibilité de définir un projet professionnel (le savoir devenir étant une compétence qui reste peu partagée) ou encore une certaine désorientation dès qu'il s'agit de mener des recherches ciblées.

Évoqués très fréquemment dans les entretiens que nous avons menés, les problèmes d'adaptation au monde de l'entreprise, à ses codes et à ses exigences expliquent aussi pour beaucoup la difficulté à décrocher un emploi ou à se stabiliser dans celui qui a été obtenu.

Le tableau ne serait pas complet toutefois si nous n'y ajoutions pas des obstacles à verser au débit des entreprises et des pouvoirs publics :

- Certains préjugés ou représentations stigmatisantes côté employeurs (liés à l'âge, l'origine, le physique, etc.) disqualifient trop vite certaines populations – nous aurons l'occasion d'y revenir
- Le manque de considération des entreprises pour les individus plus fragiles qui demandent une attention particulière renvoie à des exigences de « productivité » qui refusent de prendre en compte la totalité de la personne au travail
- Les dispositifs mis en place par les institutions ne correspondent pas aux attentes des bénéficiaires : « Un constat est unanimement partagé par les personnes au chômage de longue durée et les personnes précaires : celui que les dispositifs classiques proposés par Pôle emploi ne répondent pas à leurs besoins. »<sup>15</sup>

« Les modalités d'intervention de Pôle emploi contribuent à renforcer l'isolement et l'exclusion plutôt qu'elles n'y répondent, et ce tout à fait indépendamment de la bonne volonté de ses agents. »

Alice Casagrande, Jessie Brun  
et Claire Landais

<sup>14</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (2014), *op. cit.*

<sup>15</sup> Alice Casagrande, Jessie Brun, Claire Landais (2012), *op. cit.*

## Des freins liés aux situations personnelles

Autant les difficultés que nous venons d'évoquer semblent pouvoir faire l'objet d'un traitement générique, autant le propre des freins personnels est qu'ils ne peuvent être levés autrement que grâce à des solutions individualisées, contextuelles et de long terme. Ils portent le plus souvent sur :

- La mobilité : absence de véhicule ou de moyens de transport (40 % des bénéficiaires des minima sociaux sont dans ce cas), plus prégnante encore dans les territoires ruraux
- La santé (notamment pour les plus âgés)
- La garde d'enfants (surtout pour les femmes) et plus globalement des raisons familiales.

## Des freins aux leviers

« L'offre d'accompagnement doit se fonder sur l'évaluation objective, non pas sur des freins et sur l'absence de qualification et d'expérience, mais plutôt sur les compétences et aptitudes de la personne, orientée selon les mises en perspective des volontés du bénéficiaire, de ses compétences et potentialités. » (Source : Claire Pitollat, Mathieu Kelin (2018), *L'accompagnement des bénéficiaires du RSA, Rapport au premier ministre*)

Ces freins que l'on nomme volontiers « périphériques » n'en sont pas moins centraux pour beaucoup dans la mesure où ils empêchent de se projeter dans une situation professionnelle quelle qu'elle soit.

## Comment réussir le retour à l'emploi ?

### Accompagner sans diriger

La présente étude vise à identifier les moyens qui permettraient à un maximum de personnes éloignées de l'emploi de retrouver durablement un travail en s'intéressant à la contribution des entreprises à cette ambition. Il n'est cependant pas inutile de regarder au préalable ce qu'en disent les personnes directement concernées. Selon elles, que faudrait-il faire ?

Le rapport de la Croix-Rouge déjà cité met en exergue l'importance de « cheminer aux côtés de la personne dans la durée » et de s'adapter à son rythme plutôt que de lui imposer celui de l'entreprise ; il s'agit aussi, et c'est là où bien accompagner devient un art subtil, de redonner confiance à la personne et de la guider tout en lui laissant la plus grande autonomie dans ses choix et ses décisions – secret de l'adhésion à un parcours qui, pour beaucoup, imposera de revisiter ses rêves à l'aune des possibles.

*« La participation des usagers, la personnalisation de l'accompagnement, permettant aux personnes de s'approprier les solutions proposées et la montée en autonomie [sont les clés de l'accompagnement]. »*

*Alice Casagrande, Jessie Brun et Claire Landais*

### Protéger sans isoler

La plupart des employeurs qui ont voulu intégrer une personne très éloignée de l'emploi à leurs équipes avec l'intention, louable, de ne la distinguer en rien des autres collaborateurs a connu la déception. Pourquoi ? Parce qu'il n'est pas possible d'espérer obtenir le même résultat avec une personne dont les « ressources » de base ne la préparent que très mal à l'univers professionnel qu'avec des gens mieux « formatés ». Non seulement ce n'est pas possible mais ce n'est même pas juste (nous renvoyons ici à la notion de capabilité chère au prix Nobel Amartya Sen).

Pour que la greffe prenne, il faut que la personne soit placée dans « un environnement de travail protégé dont les règles sont davantage respectueuses des difficultés des personnes

vulnérables »<sup>16</sup> Comme le dit un des bénéficiaires cités dans le rapport de la Croix-Rouge : « Je voyais bien dans leurs yeux qu'ils se demandaient ce que je foutais (...) oui mais malgré tout ils ont respecté ma démarche et ils m'ont aidé comme ça. »

Il y a donc un équilibre précaire à trouver entre l'intégration dans un collectif de travail huilé, aux habitudes et aux codes partagés de longue date, qui va permettre à la personne de regagner un sentiment d'appartenance, de se sentir à nouveau considérée voire utile à la société, et un traitement différencié compte tenu de sa situation et de son histoire particulières.

Combien de personnes survivraient si nous les lancions dans le grand bain sans leur avoir appris à nager ni les avoir équipées d'une bouée ? Quelques instinctifs, quelques chanceux, sans doute. La grande majorité, elle, ne rejoindrait jamais la côte. L'inclusion par l'emploi est un apprentissage qui se réalise en situation de travail – et comme il existe aujourd'hui des AFEST (actions de formation en situation de travail) qui favorisent la montée en qualifications, nous pourrions alors imaginer des AFEST inclusives qui favorisent l'insertion.

---

16 *Ibid.*

## Les acteurs et leurs dispositifs

Les acteurs institutionnels et associatifs qui se tournent vers l'aide aux personnes les plus éloignées de l'emploi sont nombreux. Ils sont aussi variés : certains sont généralistes, d'autres plus spécialisés (les missions locales, Cap emploi...). Leur action combinée n'a toutefois pas encore suffi à résorber cette poche de vulnérabilité qui pèse de plus en plus sur notre équilibre économique et social.

### Une grande diversité d'acteurs

#### Les structures institutionnelles

Le sujet serait-il mieux traité s'il était de la responsabilité d'une unique structure ? Il est permis d'en douter. Le fait est cependant qu'entre les institutions, les associations et les entreprises aux statuts particuliers, nous sommes en présence d'une diversité d'acteurs qui, tous, à leur niveau, selon leur périmètre et leurs moyens, tentent de trouver des pistes pour répondre aux enjeux de l'éloignement de l'emploi.

Pôle emploi, les missions locales (environ 1,4 million de jeunes suivis), Cap emploi (environ 100 000 personnes suivies) et les autres acteurs du service public de l'emploi sont au cœur du sujet mais entourés de nombreuses autres structures qui, à leur niveau, apportent leur pierre à l'édifice.

#### L'insertion par l'activité économique (IAE)

Elle regroupe 3800 structures pour environ 135 000 salariés selon quatre modalités : les ateliers et chantiers d'insertion (ACI, 39 % des effectifs des SIAE), les associations intermédiaires (AI, 39 %), les entreprises d'insertion (EI, 12 %) et les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI, 10 %)<sup>17</sup>.

Remis en septembre 2019 par le Conseil de l'inclusion dans l'emploi, le pacte d'ambition pour l'IAE vise à faire passer le nombre de salariés de ce secteur de 140 000 à 240 000 d'ici 2022. Certaines de ses trente propositions se tournent directement vers les bénéficiaires (CDI inclusion pour les seniors, contrat de professionnalisation inclusion pour les plus jeunes...), d'autres concernent davantage les entreprises de l'IAE, du milieu ordinaire voire les pouvoirs publics<sup>18</sup>.

#### Deux associations parmi d'autres

L'association Solidarités nouvelles face au chômage (SNC) propose aux chercheurs (et non « demandeurs ») d'emploi un accompagnement personnalisé grâce à un réseau d'accompagnateurs bénévoles formés. Elle se veut même le porte-parole de cette catégorie d'actifs en publiant un baromètre sur le chômage et des rapports thématiques avec l'ambition, aux dires de son délégué général, Vincent Godebout, de faire évoluer le regard des recruteurs et aborder les angles morts des politiques publiques. L'association Vivre et travailler autrement quant à elle se consacre à l'intégration des personnes autistes en entreprise. Selon son président, Jean-François Dufresne, elle a pour vocation d'aider les employeurs sensibles à une telle démarche à organiser l'intégration de ces travailleurs au profil particulier, notamment grâce à l'encadrement de spécialistes et à une description fine des tâches des postes de travail. Pour des résultats au-delà des espérances : les autistes manifestent une productivité supérieure et un absentéisme inférieur à la moyenne. Sans compter les retombées en termes d'engagement et de fierté de la part de leurs collègues autant que des chefs d'atelier.

<sup>17</sup> Makhzoum Sonia, Francès Olivier (2021), « L'insertion par l'activité économique », *Dares Résultats* n° 11.

<sup>18</sup> Conseil de l'inclusion dans l'emploi (2019), *Permettre à chacun de trouver sa place*.

## Les groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ)

Les GEIQ embauchent directement les personnes éloignées de l'emploi puis les mettent à disposition des entreprises adhérentes en organisant une alternance entre apprentissages théoriques et situations de travail concrètes. En 2017, plus de 6 200 entreprises adhéraient au réseau des 165 GEIQ, qui réalisait environ 7 500 embauches par an.

### Le secteur adapté

Il comporte les établissements et services d'aide par le travail ou ESAT (anciens centres d'aide par le travail ou CAT) qui sont des établissements médico-sociaux et regroupaient environ 117 000 personnes en 2014 ainsi que les entreprises adaptées ou EA (anciens « ateliers protégés ») qui sont régies par le code du Travail et regroupaient environ 31 500 travailleurs.

*« Les temporalités sont très différentes entre le temps institutionnel, où l'instruction peut prendre plusieurs mois, et le temps des demandeurs, marqué tour à tour par un étirement maussade de l'attente et par l'urgence de se sortir d'une situation difficile. »*

*Louis Bertrand  
Inserm*

## Les entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS)

Elles comptent dans leurs rangs environ 2,4 millions de salariés en France. Depuis 2017 toutefois, l'emploi dans l'ESS recule (-0,3 % en 2017 et -0,5 % en 2018) compte tenu notamment des récentes réformes des politiques publiques qui ont fragilisé le secteur associatif et d'une plus forte concurrence des acteurs privés lucratifs<sup>19</sup>.

### Le secteur associatif

Il fait montre d'une grande vivacité, certaines associations se focalisant plutôt sur le statut des bénéficiaires (chômeurs de longue durée), d'autres travaillant selon leur profil (réfugiés, anciens détenus...), d'autres encore ayant plutôt pour vocation d'accompagner les entreprises avec une couverture locale ou nationale (les régies de quartier, par exemple, sont présentes sur 131 territoires et concernent trois millions d'habitants).

### Les collectifs d'entreprises

De nombreux mouvements, tels que « La France, une chance » ou le « Collectif pour une économie plus inclusive », lancé en 2018 et qui en compte à ce jour trente-cinq PDG de grandes entreprises, favorisent la connaissance des enjeux et l'inclusion et le partage de bonnes pratiques.

*« Quand la direction est convaincue et porte le sujet, tout s'accélère ! »  
Marie-Céline Plourin, EdenRed,  
membre de La France, une chance*

---

<sup>19</sup> Marthe Corpet, Benjamin Roger (2019), *Note d'analyse de la conjoncture de l'emploi dans l'ESS entre 2010 et 2018*, Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire.

## Des pratiques et des dispositifs qui ont fait leur preuve

### L'emploi d'abord

Pendant longtemps, l'objet de l'accompagnement des personnes vulnérables a consisté à les aider à lever tous les freins qui empêchaient leur retour à l'emploi avant de les lancer dans le grand bain ; depuis peu, la conviction que l'emploi participe directement de cette levée des freins pousse à entamer des recherches le plus tôt possible – c'est l'objet même des SIAE, des EA et plus encore des ETTI.

Le rapport du COE plusieurs fois cité milite ainsi pour l'abolition de la frontière entre « accompagnement social » et « accompagnement vers l'emploi ». Le rapport de la Croix-Rouge de son côté rappelle que l'activité professionnelle « conditionne toute projection dans l'avenir » et a donc en cela des vertus inestimables sur la stabilisation des personnes, la résolution d'un grand nombre de freins et la redécouverte d'une certaine liberté inconcevable en situation de précarité.

Le dispositif « Garanties Jeunes » lancé en 2013 au sein des missions locales à titre expérimental, et passé de 100 000 à 500 000 jeunes depuis, est une des incarnations de cette philosophie : le jeune bénéficiaire et la mission locale signent un contrat d'engagement d'un an, renouvelable, qui lui accorde un revenu cumulable avec son revenu d'activité ; s'il trouve un emploi durable durant la période, l'accompagnement se poursuit tout au long de sa phase d'intégration. Comme l'explique un rapport sur cette initiative, « Le parti pris de la mise en l'emploi d'abord conduit à une forme d'efficacité pour celles et ceux qui sont dotés d'un diplôme, même modeste, tout comme pour les plus mobiles. Vecteur de reconnaissance personnelle et d'intégration sociale, l'accès à l'emploi à l'issue du parcours est également une source de fierté pour ces jeunes. »<sup>20</sup> Malheureusement, cette approche atteint « ses limites face à des individus ancrés parfois de longue date dans l'exclusion ou la pauvreté. » Malgré tout, l'évaluation de l'impact de la Garantie jeunes sur les trajectoires d'emploi des bénéficiaires montre qu'elle aurait augmenté le taux d'emploi des bénéficiaires de 10 points onze mois après l'entrée en dispositif<sup>21</sup>.

*« On peut dire que c'est l'insertion dans l'emploi qui crée de l'employabilité. Parce qu'elle constitue d'emblée une habilitation à développer de la compétence, cette insertion permet déjà de sélectionner chez l'individu les dispositions et les comportements professionnels appropriés. »*

*Laurent Duclos  
Laboratoire des Institutions et des  
Dynamiques historiques de  
l'économie*

#### Généraliser le triptyque accompagnement/formation/emploi

« Il s'agit de revisiter les outils de l'insertion professionnelle afin que tous suivent, selon des modalités propres à chacun, cette logique d'une combinaison entre la mise en situation professionnelle, l'acquisition de compétences transférables à travers la formation et l'accompagnement pour construire un parcours d'accès et de retour à l'emploi et chercher à lever, en parallèle, les éventuels freins à l'emploi (difficultés sanitaires, sociales, de mobilité, etc.). » (Source : Jean-Marc Borello (2018), *Donnons-nous les moyens de l'inclusion*, rapport à la ministre du Travail)

<sup>20</sup> Julie Couronné, Marie Loison-Leruste, François Sarfati (2016), « La garantie jeunes en action : usages du dispositif et parcours de jeunes », *Connaissance de l'emploi* n° 133.

<sup>21</sup> Marine Guillerm, Solène Hilary (2019), « La Garantie jeunes : quels jeunes et quel bilan après cinq ans ? », *Dares analyses*.

## Des contrats aidés aux parcours emploi compétences

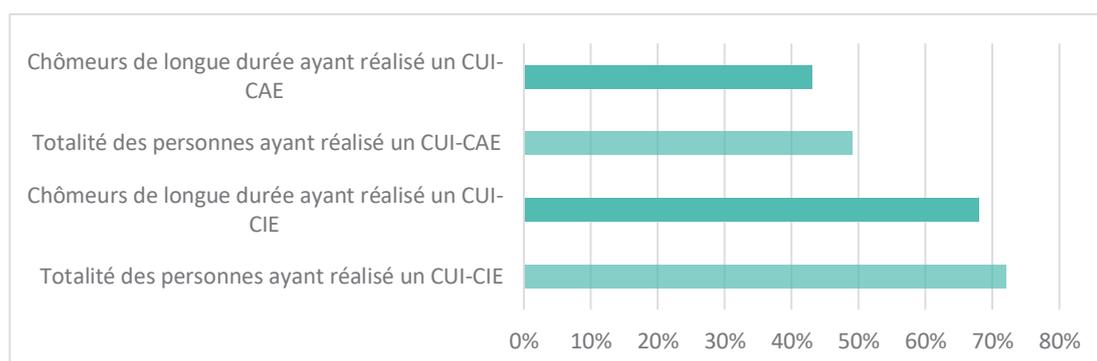


Figure 1 – Proportion des personnes en emploi six mois après la fin de leur contrat  
(Source : Sandrine Firquet (2019), *op. cit.*)

L'impact des contrats aidés sur leurs bénéficiaires n'est plus à écrire. En 2017, 45 % des anciens bénéficiaires de CUI (contrat unique d'insertion) du secteur marchand (CUI-CIE) comme du secteur non marchand (CUI-CAE) et 54 % des anciens bénéficiaires d'emploi d'avenir interrogés considèrent que leur situation professionnelle est meilleure après leur passage en contrat aidé<sup>22</sup>.

Il ne faudrait pas toutefois se contenter d'une réalité en trompe-l'œil. Entre 2016 et 2018 en effet, le nombre d'embauches en contrats aidés s'est réduit de 71 % tous employeurs et toutes formes (CUI-CIE, CUI-CAE, emplois d'avenir, PEC) confondus<sup>23</sup>. Plusieurs raisons expliquent la baisse du financement de ces emplois aidés, depuis leur utilisation parfois dévoyée ou leur image peu valorisante pour les bénéficiaires jusqu'à leur mutation en parcours emploi compétences (PEC) dont les taux de prise en charge s'échelonnent entre 35 % à 60 % du SMIC selon les régions contre 75 % pour les CUI. La révision de la fiscalité des dons (qui ont baissé de 4 % en 2018) n'est sans doute pas non plus étrangère à une situation que nombre d'associations ont jugé alarmiste.

Le passage en contrat aidé a permis au bénéficiaire...	CUI-CIE	CUI-CAE	Ensemble
... de se faire des relations utiles pour trouver un emploi.....	35	42	40
... d'acquérir une expérience professionnelle ou des compétences ....	68	82	77
... de se sentir utile, de reprendre confiance .....	63	78	73
... d'améliorer sa situation financière.....	66	64	65
... d'y voir plus clair sur son avenir professionnel .....	55	58	57

Tableau 3 – Opinion des salariés sortis de CUI sur les dispositifs  
(Source : Sandrine Firquet (2019), *op. cit.*)

<sup>22</sup> Sandrine Firquet (2019), « Le devenir des personnes sorties de contrat aidé », *Dares Résultats*.

<sup>23</sup> Marthe Corpet, Benjamin Roger (2019), *op. cit.*

## L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée

Le principe de l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) lancée en 2016 est frappé au coin du bon sens : elle consiste à embaucher en CDI tout chômeur de longue durée qui le souhaite dans une entreprise à but d'emploi créée à cet effet, les salaires versés prenant la place des dépenses sociales (RSA...).

Un bilan à mi-parcours a salué les réussites de cette initiative tout en pointant quelques limites telles que l'investissement en matière d'accompagnement<sup>24</sup> ou le manque de souplesse du dispositif (Xavier Broussier, directeur de La Pioche, une entreprise à but d'emploi de la métropole lilloise, rappelle que les volontaires lui sont envoyés dans l'ordre de leur inscription et non selon les besoins de la structure ou du territoire). Les premières l'emportant sur les secondes, il a été décidé de l'étendre de dix à trente territoires.

Le succès de cette expérimentation est multifactoriel mais on notera notamment l'implication de l'ensemble des acteurs locaux (économiques, institutionnels, associatifs ou politiques) et l'engagement des volontaires eux-mêmes. Avec pour conséquences un regain économique et un mieux-être social notables.

### Les chiffres de l'expérimentation TZCLD

« Depuis 2016, 2 030 personnes privées durablement d'emploi ont été rencontrées. Sur l'ensemble de ces personnes, 1 849 se sont déclarées volontaires. Parmi ces volontaires, 1 112 sont sortis de la privation d'emploi, dont 770 par l'embauche [dans une entreprise à but d'emploi]. »

Par ailleurs, « ces salariés sont privés d'emploi depuis 53,9 mois en moyenne, ont un âge moyen de 44 ans, un niveau 5 de formation et sont reconnus en situation de handicap pour 21 % d'entre eux. »

(Source : Territoires zéro chômeurs de longue durée (2019), rapport d'analyse)

## À combien se montent les dépenses en faveur de l'emploi ?

### 15 milliards de politiques actives

Comme nous le voyons, les structures qui œuvrent en faveur des personnes éloignées de l'emploi renvoient à des modèles très divers : centralisés, fondés sur des partenariats État/régions/collectivités, aidés ou entrepreneuriaux. Les fonds qui leur sont affectés ou que ces structures pilotent, tant en matière de fonctionnement que d'investissement, sont donc de nature très variée et les comparer ou les additionner n'aurait qu'une portée limitée.

Néanmoins, il n'est pas inutile d'avoir en tête de quelles « grandeurs » nous parlons. La Dares s'est prêtée au jeu en 2019 en analysant les dépenses en faveur de l'emploi et du marché du travail de 2017<sup>25</sup>. Qu'en ressort-il ? Que les dépenses associées aux politiques « actives » du marché du travail (formation professionnelle, incitations à l'emploi, emploi protégé, création directe d'emploi et Aide à la création d'entreprise) s'élèvent à 15,3 Md €. Elles s'organisent comme suit :

- Les dépenses de formation professionnelle pour les personnes en recherche d'emploi : 7,1 Md € (dont 3,1 Md € pour la rémunération des demandeurs d'emploi en formation)
- Les contrats uniques d'insertion du secteur non marchand (CUI-CAE) : 2,5 Md €
- L'emploi protégé : 2 Md €
- Les dépenses d'apprentissage : 1,3 Md €
- Le secteur de l'IAE : 1,2 Md €
- L'aide à la création d'entreprise : 0,5 Md €
- Les CUI-CIE, les emplois d'avenir, les contrats de génération : 0,4 Md €.

<sup>24</sup> Titouan Blaize *et al.* (2019), *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée – Rapport intermédiaire du comité scientifique.*

<sup>25</sup> Montel Olivia, Vanderstocken Alexis (2019), « Les dépenses en faveur de l'emploi et du marché du travail en 2017 », *Dares résultats* n° 047.

Ces chiffres sont bien sûr loin de ne concerner que les personnes très éloignées de l'emploi ou de prendre en compte la totalité des dépenses. Ainsi, les dépenses de personnel et de fonctionnement du service public de l'emploi (SPE) s'élevaient quant à elles à 5,8 Md € en 2017, dont 0,7 Md € pour les missions locales et 0,1 Md € pour l'Apec.

### 73 milliards de dépenses générales

Très opportunément, l'étude de la Dares ajoute à ces premières dépenses toutes celles qui ambitionnent un impact direct ou indirect sur l'emploi dans les entreprises :

- Le crédit d'impôt compétitivité emploi (CICE) : 23,2 Md €
- Les allègements généraux de cotisations sociales patronales sur les bas salaires : 22,9 Md €
- Le taux réduit de cotisations familiales patronales aux salaires compris entre 1,6 et 3,5 Smic (second volet du Pacte de responsabilité) : 8,6 Md €
- La prime d'activité (versée sous conditions de ressources aux personnes en emploi de dix-huit ans ou plus) : 5,3 Md €
- Etc.

### Des aides qui engagent

Un constat s'impose à la lecture de ces sommes qui sont loin d'être négligeables et qui ont globalement augmenté de 3,4 % entre 2016 et 2017 : les aides aux entreprises du milieu « ordinaire » sont près de cinq fois supérieures à celles versées directement aux bénéficiaires ou aux structures qui les accompagnent.

Nous sommes alors en droit de questionner la contrepartie de cette manne publique. Qui dit soutien aux entreprises ne dit-il pas aussi engagement ? Le rapport contractuel si prisé en entreprise ne peut-il ici aussi trouver matière à s'exprimer ? Un tel engagement doit-il se limiter aux seules créations d'emploi ? Ne pourrions-nous pas aller plus loin dans les attentes en matière d'emploi que l'État formule à l'égard des entreprises qu'il aide massivement ?

## L'affaire de tous

### L'inclusion pour et par tous

Nous le voyons à la lumière de ces chiffres vertigineux : l'État a un rôle essentiel pour accompagner les personnes les plus démunies face à l'emploi. C'est lui qui finance, lui qui impulse, lui qui contraint, lui qui contrôle. Mais il ne peut être seul dans cette lutte car les besoins, déjà immenses avant la crise sanitaire née en 2020, ne risquent pas de diminuer.

D'ailleurs, 86 % des dirigeants et décideurs RH en ont conscience puisqu'ils considèrent que c'est également l'affaire des entreprises que de favoriser l'inclusion (cf. figure 2). L'envie est grande alors de se demander pour quelles raisons ils ne sont pas plus nombreux à agir. Et ce qu'il faudrait faire pour les encourager et les aider (voire remercier et valoriser ceux qui n'ont pas attendu pour se lancer).

L'enjeu est de taille : nous ne dirons en effet jamais assez que l'accroissement des inégalités et l'enracinement de toute une frange de la population dans l'inactivité ou la faible activité fait peser une menace non seulement financière mais aussi et surtout sociale sur notre pays.

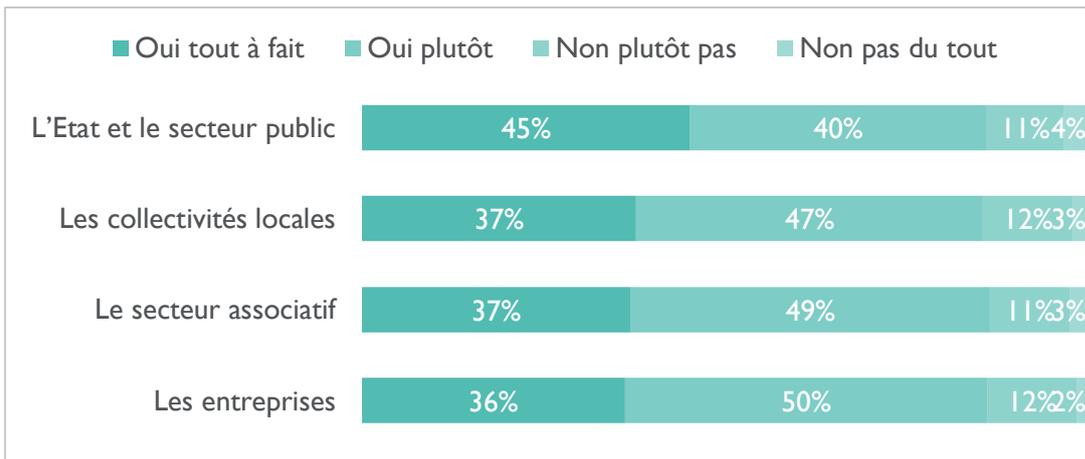


Figure 2 – Les acteurs qui ont un rôle à jouer pour favoriser l'inclusion.  
(Source : Lab'Ho/Côté clients)

### L'emploi, indicateur de l'utilité sociale de l'entreprise

Pour la majorité des Français, une entreprise n'est pas une machine à cash, c'est un projet qui doit être utile à tous. Et comment se manifeste cette utilité ? Par la création d'emplois pour 84 % d'entre eux<sup>26</sup>.

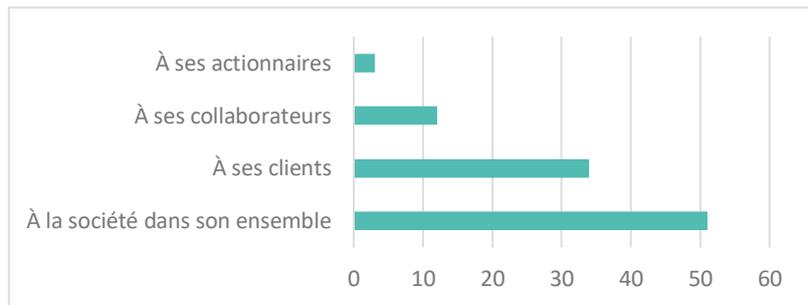


Figure 3 – À qui une entreprise doit-elle être utile ?  
(Source : enquête IFOP, Terre de Sienne, 2016)

La loi Pacte, alias Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises, du 23 mai 2019 a

pris acte de cette conviction et a modifié la rédaction de l'article 1833 du Code civil : l'objet social de l'entreprise ne se limite pas à la recherche du profit mais répond aussi à un rôle social et environnemental. L'entreprise peut ainsi se doter, dans ses statuts, d'une raison d'être voire devenir une entreprise à mission... charge à elle ensuite de la transformer en stratégies et en actions réellement différenciantes ou à ses clients et investisseurs d'en tirer les conséquences.

<sup>26</sup> IFOP, Terre de Sienne (2016), *La valeur d'utilité associée à l'entreprise*.

## *Partie 2*

# *Les freins à l'inclusion dans les entreprises*

# Des freins systémiques externes aux entreprises

Chaque époque et chaque culture exaltent certaines qualités et en négligent d'autres. Les compétences en sciences humaines dans le monde professionnel jouissent par exemple d'un a priori plus positif chez nos amis anglo-saxons que de ce côté-ci de la Manche. De même, les compétences les plus recherchées changent-elles au fil des décennies. C'est ainsi que la structure du marché du travail et les tendances qui s'y dessinent facilitent l'accès à l'emploi de certaines personnes et en défavorisent d'autres.

## Des besoins en compétences en décalage avec les personnes les plus vulnérables

### Une demande de main d'œuvre de plus en plus qualifiée

Nous l'avons vu dans la première partie de cette étude, la population éloignée de l'emploi est majoritairement constituée de personnes avec un niveau de qualification très faible. Ce qui, nous en conviendrons, ne dit rien de leurs compétences réelles ni de leur potentiel. Mais dans un pays où les recruteurs sont encore très marqués par la culture du diplôme, cette caractéristique est un handicap de taille pour les potentiels candidats.

*« Les emplois les plus accessibles à une démarche volontaire d'inclusion se raréfient, du fait de leur transfert à l'étranger. »*

*Conseil de l'inclusion dans l'emploi*

En outre, les métiers qui ont le plus augmenté depuis trente ans sont les métiers de cadres et de professions intellectuelles supérieures. Mais la montée en qualification est aussi visible au sein des métiers d'ouvriers, les non qualifiés étant de moins en moins nombreux tandis que les qualifiés restent stables<sup>27</sup>. Tout un pan de l'activité hier accessible aux personnes sans diplôme est aujourd'hui délocalisé.

Ce qui ne veut pas dire que l'emploi non qualifié disparaît, le secteur tertiaire étant friand de ces profils. Il n'empêche que, « d'une génération à l'autre, les mêmes emplois ne sont pas pourvus aux mêmes niveaux de diplôme, ce qui conduit à une modification des normes de qualification.<sup>28</sup> »

### Une accélération de l'évolution des compétences

Nous assistons dans le monde de l'entreprise à trois tendances qui ne semblent pas près de ralentir. La première renvoie à une accélération des rythmes de travail qui va, entre autres, exiger d'une personne nouvellement embauchée qu'elle soit immédiatement opérationnelle et efficace.

*« Alors qu'au début des années 1980 plus de la moitié [des personnes en emploi] ne détenait aucun diplôme, en 2012-2014 huit sur dix en ont un. »*

*Charline Babet  
Dares*

La deuxième tendance correspond à l'obsolescence de plus en plus rapide des compétences techniques et des processus de travail associés qui exige une capacité à

<sup>27</sup> Charline Babet (2017), « Comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ? » *Dares analyses* n° 3.

<sup>28</sup> *Ibid.*

apprendre quasi-constante et fait courir le risque de ne plus être au niveau après quelques années de non-pratique.

La troisième renvoie à l'importance grandissante accordée aux *soft skills* (compétences comportementales et relationnelles) et à la « valorisation de compétences non cognitives attribuées aux personnes les plus diplômées »<sup>29</sup>. Autrement dit, le niveau de diplôme sous-entend pour les recruteurs une assimilation des codes et cultures du monde professionnel que les personnes les moins qualifiées et/ou les moins à l'aise avec les arcanes du marché de l'emploi sont loin de maîtriser.

Cette inadéquation des compétences des personnes éloignées de l'emploi avec les besoins et tendances du marché pourrait également trouver sa source dans l'approche en termes de formation continue dont elles peuvent bénéficier, comme le souligne le Conseil d'inclusion dans l'emploi : en effet, « si l'entreprise forme pour une compétence dont elle pense avoir besoin, la gestion assurée en externe forme en revanche à des compétences supposées utiles, mais cette formation n'est pas toujours corrélée avec l'emploi subséquent »<sup>30</sup>.

## Un secteur de l'inclusion dense et peu visible

On ne se lance pas dans une démarche inclusive comme on lance un nouveau recrutement. Aux dires d'un grand nombre de personnes sensibles à la question, ce secteur est loin d'être d'un abord aisé ; que ce soit pour trouver le bon partenaire ou choisir le bon dispositif, il faut s'armer de courage, de méthode et de patience.

*« L'insertion ne fait rêver personne aujourd'hui dans les entreprises. »*

*Benoît Bonello  
Groupe Suez*

Outre une dimension administrative qui peut en refroidir certains (notamment lorsqu'il s'agit de faire entrer une personne dans une logique de dispositif), il y a un tel fourmillement d'initiatives qu'il est difficile pour un employeur de savoir vers laquelle se tourner.

Autre explication à ne pas négliger, une méconnaissance des acteurs de l'inclusion vis-à-vis du monde de l'entreprise « ordinaire » voire une forme d'incompréhension : « pour beaucoup de SIAE, le simple fait d'aller activement à la rencontre des entreprises locales est considéré une activité innovante. En effet, il ne faut pas sous-estimer l'écart culturel et les préjugés négatifs qui peuvent exister entre les SIAE et les entreprises. »<sup>31</sup>

Enfin, dans le même ordre d'idée, de nombreuses personnes interviewées regrettent le manque de promotion réalisée autour des succès de l'inclusion quelle que soit leur échelle (locale, régionale, nationale) : « Si je ne montre pas ce que je fais, les gens ne me croient pas », explique Jean-François Dufresne, président de l'association Vivre et travailler autrement, et il poursuit : « Alors je leur dis « Venez voir ». J'ai reçu des dirigeants de L'Oréal et ils sont repartis convaincus. ». Philippe Lamblin, le président de BGE (Boutiques de gestion pour entreprendre), milite lui aussi pour une « politique de la preuve ». Y aurait-il un « marketing de l'inclusion » à développer ?

---

<sup>29</sup> Boisson-Cohen Marine, Garner Hélène, Zamora Philippe, rapporteurs (2017), *L'insertion professionnelle des jeunes – Rapport de diagnostic élaboré par France Stratégie et la Dares*, France Stratégie.

<sup>30</sup> Conseil de l'inclusion dans l'emploi (2019), *Note de cadrage du rapport sur les entreprises inclusives et la compétence-employeur*.

<sup>31</sup> Hervé Gosselin, Gaëlle Turan-Pelletier (2015), *Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique*, Inspection générale des affaires sociales.

## Des candidats sous les radars

Dernier paramètre très global à ne pas négliger lorsque nous parlons d'inclusion, la situation des personnes éloignée de l'emploi fait qu'elles peuvent parfois être difficiles à identifier et à suivre par les acteurs de l'inclusion.

*« Le frein numéro un au recrutement de travailleurs handicapés, c'est le vivier. On a des difficultés à les identifier alors qu'une grande partie de nos postes peuvent être adaptés. »*

*Joël Tronchon  
Groupe Seb*

La question du *sourcing* apparaît comme une des problématiques les mieux partagées par les entreprises qui ont fait de l'aide aux plus vulnérables un impératif. Elle n'est pas d'ailleurs sans renvoyer aussi à la question des qualifications, et Joël Tronchon, directeur développement durable de Seb, en est bien conscient : « Dans nos usines, le niveau de compétences de base attendu est de plus en plus élevé. »

Or, plus vous êtes déconnecté du monde professionnel, moins vous (re-)passez par les acteurs du service public de l'emploi (SPE). Comment alors assurer le suivi au-delà des prestations sociales ? Si les acteurs de l'intermédiation ne parviennent pas à garder le contact avec ces individus, les entreprises sont dans l'incapacité de les approcher. Il faut alors adopter des techniques de « prospection » de candidats en dehors des sentiers battus, en se rendant directement dans les quartiers, comme s'emploient à le faire des projets pluridisciplinaires dans le cadre des Plans d'investissement dans les compétences.

# Des freins culturels externes aux entreprises

Quel regard portons-nous sur les personnes éloignées de l'emploi ? En quoi ce « regard », autrement dit ces représentations que nous endossons souvent inconsciemment en dehors de toute connaissance factuelle, influe-t-il sur l'approche que nous avons de l'inclusion ? Quels sont les principaux déterminants culturels de ce regard ? Comme tout sujet de société, l'inclusion véhicule avec elle son lot d'idées préconçues qui nourrissent les réticences les plus difficiles à éradiquer.

## Un champ qui recouvre beaucoup de notions

### Qui dit inclusion dit aussi diversité et égalité

Pour beaucoup de décideurs, les questions d'inclusion dépassent largement le champ des personnes éloignées de l'emploi, même dans l'acception élargie de la présente étude. S'y trouvent également incluses les notions de lutte contre les discriminations et donc de diversité (sociale, sexuelle, ethnique, etc.) ou d'égalité femme-homme.

Ainsi, en juillet 2020, lorsque le groupe Suez communique sur un nouvel accord en matière d'inclusion, c'est d'un partenariat avec le cabinet Mozaik RH afin de recruter des managers issus de la diversité et des jeunes issus de milieux sociaux défavorisés qu'il s'agit.

De la même façon, quand le groupe ING met en place une politique très volontariste en matière d'inclusion, c'est prioritairement sur « la sensibilisation autour des biais décisionnels visant à lutter contre les discriminations, notamment celles liées à l'orientation sexuelle », comme le rappelle Emeline Bourgoin, DRH. D'ailleurs, le groupe ING milite en faveur de la communauté LGBT. Parmi les autres axes, les actions en direction des personnes handicapées ou éloignées de l'emploi (tel l'accueil en stage de 48 jeunes issus de quartiers défavorisés ou la création d'un dispositif spécifique de « vacances apprenantes » pour ces jeunes) ont été érigées comme priorité pour ING France, comme le confirme Raphaël Mashal, *HR advisor*.

« Toute personne qui rentre chez L'Oréal aujourd'hui est formée sur les questions de diversité. »

Anne-Laure Thomas-Briand  
L'Oréal et AFMD

### La timide dimension « sociale » de la RSE

Il y a évidemment un intérêt à regrouper des pratiques différentes sous une même appellation, la réflexion et l'action en silos ayant causé trop de dommages. Il est aussi sans doute nécessaire de dissocier les cas des PME et ETI de ceux des grands groupes. Les moyens et périmètres d'action limités des premières peuvent les inciter à se concentrer sur un seul sous-domaine de

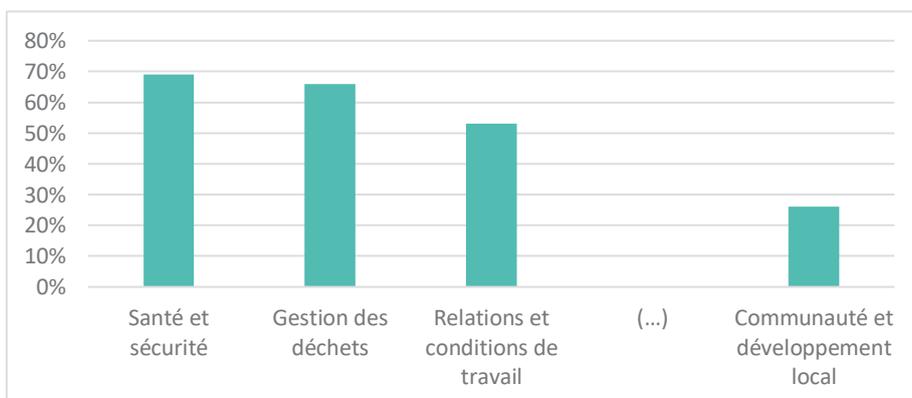


Figure 4 – Thématiques les plus souvent abordées à travers les différentes sollicitations des donneurs d'ordres à leurs fournisseurs.  
(Source : BPI, ORSE, PWC (2020), *op. cit.*)

l'inclusion afin d'y gagner un effet de levier suffisant pour que leur engagement se révèle significatif. La taille et l'omniprésence des seconds devraient en revanche les pousser à investir tous les champs de l'inclusion, et prioritairement celui de l'emploi compte tenu de leur capacité d'impact et de leurs besoins en la matière.

Les injonctions sont nombreuses, ne serait-ce que parce que la responsabilité sociétale et environnementale (RSE) des entreprises prend de plus en plus d'importance, et à juste titre, au fil du temps. Il semble malgré tout qu'elle soit plus naturellement déclinée sous l'angle environnemental que sociétal. En 2010 par exemple, comme le rappelle une publication de l'ORSE (Observatoire de la RSE)<sup>32</sup>, lorsque nous parlions d'achats responsables, c'est l'environnement qui était cité comme sujet phare. Quid de 2020 ? Quand nous interrogeons les fournisseurs sur les demandes formulées par leurs grands donneurs d'ordre, nous nous apercevons encore que la thématique « communauté et développement local » apparaît comme le sujet le moins sollicité (26 % de sollicitations)<sup>33</sup>, loin derrière les questions de « santé et sécurité » (69 %) ou de « gestion des déchets » (66 %).

## Des pratiques de recrutement inadaptées

### Des représentations qui perdurent

Qu'il est difficile de se défaire de ses représentations et de se protéger des biais cognitifs, surtout lorsque l'on n'a pas conscience de leur existence ! Ainsi, malgré la formation à la non-discrimination à l'embauche rendue obligatoire pour les personnes en charge du recrutement dans les entreprises de plus de 300 personnes par la loi « Égalité et Citoyenneté » du 27 janvier 2017, les traitements différenciants ne sont pas absents d'organisations qui prônent par ailleurs l'inclusion, la diversité ou l'égalité entre les sexes (cf. encadré).

Prenons l'exemple des seniors pour constater qu'à compétence égale, les recruteurs sont bien moins enclins à embaucher des candidats d'un certain âge. Ainsi, en 2016, le taux mensuel de sortie des listes de Pôle emploi pour reprise d'emploi ne s'établit ainsi qu'à 1,6 % pour les 50 ans et plus (et même 1,2 % pour les 60-64 ans) contre 6,2 % pour les moins de 25 ans et 3,7 % pour les 25-49 ans. Vous avez donc quatre fois moins de chance de retrouver un emploi si vous avez plus de 50 ans que si vous avez moins de 25 ans<sup>34</sup>. En outre, la proportion de seniors embauchés en CDD ne cesse d'augmenter (près de 90 % des embauches des

#### *Name and shame*

Sept grandes entreprises françaises ont été épinglées pour « présomption de discrimination à l'embauche » en février 2020 après une campagne de *testing* menée à la demande du gouvernement. Elles ont contesté la validité du test mais se sont néanmoins vues convoquées par la secrétaire d'État à l'égalité entre les femmes et les hommes et contraintes à suivre des formations *ad hoc*.

*« Quoi de mieux que d'aller visiter une prison pour en comprendre la folie, quoi de mieux que de visiter Arès, Vitamine T ou Groupe ID'EES pour comprendre l'IAE, quoi de mieux que d'écouter ou de discuter avec des dirigeants de structures inclusives pour avoir envie de se lever et de les suivre ? Ces rencontres bousculent les représentations, y compris les plus ancrées. »*

*Jean-François Connan  
The Adecco Group*

<sup>32</sup> ORSE (2010), *Étude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables*.

<sup>33</sup> BPI, ORSE, PWC (2020), *Résultats de l'enquête « RSE : la parole aux fournisseurs ! »*.

<sup>34</sup> Prouet Emmanuelle, Julien Rousselon (2018), *Les seniors, l'emploi et la retraite*, France Stratégie.

55-64 ans en 2014 contre moins de 70 % en 2001)<sup>35</sup>. Enfin, il n'est pas inutile de rappeler que, par autocensure notamment, les seniors sont moins enclins que les autres à demander ou se voir proposer une formation.

### Des processus peu inclusifs

Le combat contre les préjugés et les modèles mentaux est un combat sans fin. D'abord parce que c'est un fonctionnement « normal » de notre cerveau que de créer des raccourcis, ensuite parce qu'en avoir conscience ne suffit pas toujours à les tenir à distance.

Ce qu'il faut, ce sont des processus, des habitudes, des rituels qui annulent leurs effets et favorisent l'ouverture d'esprit. Le moins que l'on puisse dire, malheureusement, c'est qu'ils ne sont pas légion. Et c'est toute la chaîne du recrutement qui serait à reprendre, à commencer par les annonces elles-mêmes : « Nous avons fait le constat que nos offres d'emploi n'étaient pas claires pour les acteurs de l'insertion », explique ainsi Benoît Bonello, directeur de l'innovation sociale du groupe Suez et du programme Maison pour rebondir.

*« Dans un club de foot, on regarde jouer le joueur et on décide a posteriori du poste où il exprimerait le mieux ses qualités ; en entreprise, on échange avec le candidat et, sans mettre à l'épreuve ses compétences, on décide a priori du poste qui lui conviendrait le mieux. »*

*Christophe Catoir  
Adecco*

De l'avis de beaucoup de spécialistes, l'approche par compétences permet de se détourner des diplômes ou des origines et de se focaliser sur les qualités effectives du candidat. C'est ainsi que Patrick Scharnitzky et Pete Stone écrivent : « Comme le notent le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail dans leur baromètre de 2015, « l'entretien d'embauche est cité comme une étape clef où s'opèrent (et s'identifient) les discriminations. (...) L'entretien inclusif soumet les mêmes questions pour tou·te·s les candidat·e·s. Elles ne sont pas fondées sur le CV des candidat·e·s, mais sur les compétences nécessaires à l'exercice du poste proposé. Elles sont posées par des recruteurs formés à l'entretien fondé sur les compétences (ce qui est rarement le cas actuellement). »<sup>36</sup>

Serait-ce donc la panacée ? Encore faut-il que cette approche soit correctement mise en œuvre :

- Si ces compétences ne sont évaluées qu'au travers du seul entretien d'embauche, elles deviennent tributaires de la capacité du candidat à « se vendre » et non à réaliser effectivement le travail attendu
- L'importance croissante des *soft skills* a tendance à défavoriser les personnes les plus éloignées de l'emploi qui ne maîtrisent pas ou plus les codes de l'entreprise.

Les centres d'évaluation (*assessment centers*) tels que « l'explorateur de compétences » mis en œuvre par Humando Pluriels présentent à ce titre de bien meilleurs retours en termes de prédiction de réussite du candidat dans le poste concerné que toutes les autres techniques de recrutement<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Marioni Pierre (2018), « Les mouvements de main-d'œuvre des seniors entre 2001 et 2014 : des sorties moins nombreuses et plus tardives, des embauches encore plus rares », *Document d'études* n° 223, Dares.

<sup>36</sup> Patrick Scharnitzky, Pete Stone (2018), *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, éditions AFMD.

<sup>37</sup> Laurent Habart (2020), *Transformez votre entreprise grâce aux soft skills*, Adecco Training/Lab'Ho.

## La soi-disant inefficacité des publics éloignés de l'emploi

### Aucune catégorie d'actifs n'est par essence moins productive

N'y aurait-il pas un risque de baisse de productivité à faire travailler au sein d'une équipe des personnes éloignées de l'emploi ? C'est en tout cas ce que pensent 27 % des dirigeants et DRH de grandes entreprises. De même, ils sont 41 % à craindre de recruter des personnes qui pourraient être « sources de difficultés ».

Mais ces craintes sont-elles justifiées ? Personne ne niera que les nouveaux arrivants hier éloignés de l'emploi connaissent une acculturation et une « montée en régime » plus lente s'ils ne sont pas accueillis et guidés ou nécessitent un accompagnement plus personnalisé (Benoît Bonello compte ainsi dans ses équipes deux équivalents temps plein pour accompagner cinquante personnes).

Cela dit, une fois cette première phase passée, force est de constater que l'efficacité des personnes issues de l'inclusion est identique à celle des salariés « standard »<sup>38</sup> :

- Un salarié senior serait en moyenne absent dans l'entreprise 6,5 jours de plus qu'un non senior, soit une moindre productivité d'environ 3 % sur l'année
- Une entreprise comme Seb note une accidentologie sept fois inférieure chez les intérimaires issus d'ETI par rapport à ceux d'agences classiques grâce notamment à l'accompagnement dont ils font l'objet
- L'emploi de salariés handicapés est neutre pour les entreprises où le *turn-over* est très faible mais économiquement très intéressant dès lors qu'il atteint des niveaux supérieurs à 5 % compte tenu notamment de leur fidélité et de leur moindre absentéisme.

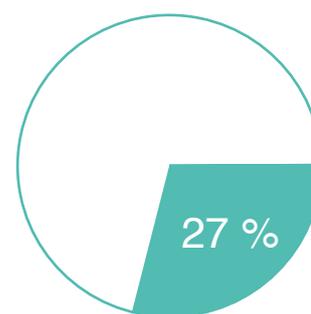


Figure 5 – Proportion des dirigeants et DRH de grandes entreprises citant la productivité comme un frein à la mise en place d'actions inclusives.  
(Source : Lab'Ho/Côté clients)

### Le mantra de l'employabilité

Enfin, ce tableau ne serait pas complet si nous n'y ajoutions pas la tendance très actuelle à faire reposer sur les seules épaules de la personne active la responsabilité de son devenir professionnel. Elle se doit de développer ses aptitudes « orientationnelles » (ce « savoir devenir » qui s'ajoute aux savoirs, savoir-faire et savoir-être) afin de se repérer sur le marché du travail ou de choisir les bonnes options pour sa carrière, elle se doit de bâtir et d'entretenir les bons réseaux, elle se doit de se former en permanence, d'actualiser ses compétences et d'en acquérir de nouvelles... C'est d'ailleurs au cœur de la réforme de la formation professionnelle.

*« Pour maximiser les chances des personnes éloignées de l'emploi, leur accompagnement vers des formations « utiles », c'est-à-dire débouchant sur un emploi disponible, est un enjeu en soi. »*

*Élisabeth Tome-Gertheinrichs, Medef*

Mais, si cette dernière invite à la responsabilité individuelle pour assurer et maintenir son employabilité tout au long de la vie (c'est la philosophie d'action du CPF), Élisabeth Tome-Gertheinrichs du Medef estime que l'accompagnement des personnes les plus précaires vers des formations « utiles », c'est-à-dire débouchant sur un emploi, est un enjeu en soi : il est indispensable de construire le parcours de ces personnes en partant dès le départ des besoins du bassin d'emploi et en lien avec les entreprises locales. L'inclusion serait d'abord un processus qui accompagne la personne en l'éclairant sur les formations attendues par les

<sup>38</sup> Goowill management (2010), *Diversité du capital humain et performance économique de l'entreprise*, IMS Entreprendre pour la cité.

entreprises et en la conduisant vers celles qui recrutent et cherchent les compétences acquises.

L'État seul peut-il endosser ce rôle de formation et d'orientation ? Quelle part prend concrètement l'entreprise à cet effort ? Quand on les interroge, quatre salariés sur dix considèrent que leur entreprise ne les aide pas assez à acquérir les compétences afin de s'adapter aux évolutions du marché du travail<sup>39</sup>. Les convergences entre entreprises et pouvoirs publics sont pourtant suffisamment nombreuses pour que tous les partenaires s'engagent de concert (besoin de main d'œuvre qualifiée et apte à évoluer, efficacité de l'utilisation des fonds publics, climat social, etc.).

### Employer ou sous-traiter

Ce « bien employer » porte non seulement sur les salariés de l'entreprise mais aussi sur sa stratégie : combien d'entreprises – et de collectivités ou d'établissements publics, soit dit en passant – se sont délestées de pans entiers de leur activité au profit de prestataires et sous-traitants avec qui elles adoptent des comportements rétifs à toute approche inclusive (et centrés quasi exclusivement sur la variable prix) ? Le Conseil de l'inclusion dans l'emploi ne rappelle-t-il pas qu'« Alors que, dans les années 1960, Peugeot avait 236 lignes d'autobus de ramassage, le transport repose aujourd'hui uniquement sur les demandeurs d'emploi, avec la définition de la « mobilité » comme d'une compétence individuelle » ?<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Institut de l'entreprise (2018), *À quoi servent les entreprises*, Les notes de l'institut.

<sup>40</sup> Conseil de l'inclusion dans l'emploi (2019), *op. cit.*

# Des freins individuels externes aux entreprises

Si certains freins ressortent du système tel que nous le connaissons, si d'autres relèvent de la culture dans laquelle nous baignons, certains renvoient plus directement aux personnes éloignées de l'emploi ou à celles qui les accompagnent. Bien qu'il soit impossible de les rassembler en quelques profils types, il n'est pas inutile de rappeler les obstacles individuels qui les tiennent à l'écart du marché du travail.

## Du côté des candidats, des difficultés parfois insurmontables

### Le droit au retour

Nous l'avons vu dans la première partie de cette étude, l'âge, la santé ou la situation de handicap peuvent être des freins parfois difficilement surmontables dans la mesure où ils réduisent le champ des possibles de la personne.

Il faut cependant garder également à l'esprit que certains individus ne sont pas prêts à travailler en entreprise « classique » pour des raisons qui renvoient le plus souvent à leur histoire personnelle et qu'il serait sans doute trop long de lister ici. Jean-Marc Vandeveld, Papillons Blancs de Dunkerque et membre de la commission Emploi de l'UNAPEI (Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis), milite d'ailleurs pour un « droit au retour » des personnes qui, malgré leur bonne volonté, ne parviennent pas à s'intégrer en entreprise « classique » (là où le manque de places en EA contraint à des pratiques de type « qui part à la chasse perd sa place »). Dit autrement, il s'agirait de faciliter les passerelles entre parcours aussi bien au sein de ces entreprises que des ESAT, EA, etc. (simplicité des démarches administrative, portabilité des allocations, maintien de la garantie logement...).

### Des contrats pérennisés

Le secteur de l'IAE et des entreprises adaptées ou des ESAT permet d'accueillir ces individus désireux de travailler mais incapables de s'adapter aux contraintes du milieu « ordinaire ». Les conditions de travail peuvent y être ajustées en fonction des besoins et des difficultés du collaborateur tant en termes d'environnement que de rythme (les temps partiels y sont ainsi plus fréquents qu'en milieu ordinaire).

Même si la vocation de ces structures est de résorber les freins à l'emploi au travers d'un accompagnement social et professionnel, même si les contrats qu'elles offrent sont souvent à durée déterminée, elles apparaissent aussi comme l'unique recours pour beaucoup et n'hésitent pas alors à intégrer durablement des salariés en leur sein (cf. encadré).

#### *Des salariés sans perspective*

« La mission a rencontré certaines structures qui emploient des salariés en CDI après un parcours d'insertion, sans qu'ils occupent des postes d'encadrement. Ce choix est dicté par le constat de l'absence de perspective d'insertion durable dans l'emploi classique pour certains des salariés des SIAE, en raison de leur âge, de leur handicap ou du marché de l'emploi local. Il peut aussi répondre à un besoin de stabiliser pour partie les effectifs de la structure afin de conforter sa viabilité. Le taux de rotation structurel des salariés des SIAE est en effet une contrainte très forte qui peut, dans certains cas, mettre en péril son modèle économique. »

(Hervé Gosselin, Gaëlle Turan-Pelletier (2015), *op. cit.*)

## Du côté des intermédiaires de l'emploi, des exigences difficiles à concilier

Une première divergence d'approche décrite plus haut dans cette étude oppose la nécessité de résoudre les freins périphériques de la personne éloignée de l'emploi avant qu'elle ne se présente sur le marché du travail (nécessité revendiquée par de nombreuses entreprises qui n'ont pas la capacité de former ou d'intégrer de façon progressive les nouveaux arrivants) et l'impact du travail sur la résolution de nombreux freins dans la mesure où il est source d'autonomie financière et de regain d'estime de soi.

Une seconde approche inviterait les intermédiaires de l'emploi à accompagner les publics vulnérables afin de les aider à formuler leurs attentes et à définir le parcours correspondant et, dans le même temps, à coller aux besoins des entreprises dans une logique proche de l'adéquationnisme. C'est pour assumer cette double exigence que des missions locales telles que celle de Paris ont créé un pôle spécialement dédié aux relations avec les entreprises. Mais ce que peut faire une structure de cette taille, de petits établissements en sont bien incapables et de nombreuses entreprises pointent du doigt la mauvaise connaissance des besoins du bassin d'emploi des collaborateurs de ces structures. L'enjeu est bien ici de mettre en cohérence les besoins immédiats et spécifiques des entreprises avec les attentes locales sociales et économiques à plus long terme des pouvoirs publics et les ambitions et capacités des bénéficiaires.

Cela commence par la mutualisation des forces, comme le rappelle Fabrice Rey, directeur de Créativ' 21, une agence de Dijon Métropole qui regroupe plusieurs dispositifs capables de faire le lien entre demandeurs d'emploi et entreprises : les points relais de la ville de Dijon dans les quartiers, un PLIE, une MDE, un Campus des métiers et des qualifications, des actions du contrats de ville. Dans le cadre de ces activités, Créativ' a développé un réseau de plus de 120 entreprises et emploie des facilitateurs qui les aident à répondre aux clauses sociales des marchés publics en favorisant l'embauche des personnes en difficulté (896 contrats signés en 2019).

# Des freins individuels internes aux entreprises

Il n'y a pas de démarche inclusive sans hommes et femmes convaincus, motivés, inspirants. À l'inverse, il n'y a pas de démarche inclusive si les hommes et femmes qui composent l'entreprise ne saisissent pas l'importance de cet enjeu pour leur organisation comme pour la société dans son ensemble. Si, pour les besoins de la présente étude, nous avons rencontré beaucoup de dirigeants et de responsables engagés, il ne faut pas pour autant perdre de vue tous ceux qui ne se sentent pas concernés par le sort des plus vulnérables ou qui considèrent que ce n'est pas le rôle de leur entreprise de s'y impliquer.

## Loin d'un état d'esprit inclusif

### Un manque d'ouverture

Inclure, c'est d'abord accepter les différences, toutes les différences, sans jugement. C'est favoriser leur rencontre et leur mélange. C'est accueillir ce qu'elles peuvent apporter de nouveau et s'adapter à cette nouveauté. En résumé, être inclusif, c'est d'abord un état d'esprit et une posture.

Fabrice Rey, directeur de Creativ' 21, rappelle ainsi une opération où d'anciens détenus s'étaient vu proposer des périodes de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) avec au bout du compte de réelles satisfactions chez les cadres qui les suivaient... et qui avaient reconnu a posteriori, non sans une certaine honte, qu'ils s'étaient attendus à accueillir des individus pour qui le travail n'était pas une valeur en soi.

Au-delà de ce cas particulier, toutes les personnes interrogées qui œuvrent dans le secteur de l'ESS, de l'IAE ou du handicap déplorent le poids des idées reçues tant il est rare que ces intuitions soient fondées sur une expérience malheureuse (cf. figure 6). Elles militent alors pour une diffusion la plus large possible des réussites de l'inclusion.

En outre, beaucoup sont persuadés qu'il ne suffit pas de montrer ce qui fonctionne pour convaincre les plus réticents à modifier leur opinion ; pour cela, rien ne vaut l'expérience. Car ce n'est pas assis au fond d'un fauteuil que nous changeons ; c'est dans l'action, au contact de l'autre. Faire évoluer les mentalités vis-à-vis des publics éloignés de l'emploi commence donc par la multiplication des occasions de rencontres.

### Des mécanismes de reproduction

Mais il y a plus insidieux que les préjugés. Même s'ils sont parfois très ancrés, surtout lorsqu'ils sont nés ou ont été amplifiés par du vécu, ils n'en sont pas moins des mécanismes conscients. Au contraire des stéréotypes et des mécanismes de reproduction que nous mettons en jeu sans nous en apercevoir.

Comme l'écrivent Patrick Schamitzky et Pete Stone, « Une organisation est ainsi un groupe auquel nous appartenons et, à ce titre, elle devient constitutive de notre identité. Nous avons besoin de partager ses codes, de connaître

*« La crainte infondée de voir la rentabilité se dégrader en intégrant ces personnes est malheureusement un frein majeur. »*

*Nicolas Hennon,  
Boulangier*



Figure 6 – Proportion des dirigeants et DRH ayant connu une mauvaise expérience avec un collaborateur issu de l'inclusion.

(Source : Lab'Ho/Côté clients)

*« Pour un jeune recruteur, embaucher un senior sera toujours délicat. »*

*Vincent Godebout,  
Solidarités nouvelles face au chômage (SNC)*

ses rituels, son fonctionnement pour nous y sentir bien. Il existe un socle de partage minimal au confort psychologique et au bien-être. C'est le ciment de la cohésion sociale, reconnaître l'autre et être reconnu·e par lui ou elle. » (...) « Être trop différent·e crée une menace de marginalisation, et être trop identique fait peser un danger de dépersonnalisation. »<sup>41</sup>

Si les sièges des comités de direction sont encore majoritairement occupés par des quinquagénaires blancs ayant suivi les mêmes parcours académiques et professionnels, si les femmes se heurtent encore à des plafonds dont le verre ne veut pas se briser, si les promotions et les cooptations se décident sur la base du mimétisme, si les recruteurs préfèrent un clone de la personne sur le départ à un profil radicalement différent, c'est qu'il est rassurant de trouver chez l'autre une proximité immédiate. C'est que nous prenons, à tort, cette proximité pour une minimisation du risque.

## Un déficit d'implication

### Une méconnaissance des publics éloignés de l'emploi

Si les personnes éloignées de l'emploi se trouvent très souvent en décalage par rapport aux us et coutumes des entreprises, l'inverse est tout aussi vrai, de nombreux dirigeants et collaborateurs ne savent pas ce que c'est que d'être « vulnérable », de ne pas avoir de logement, de ne pas avoir de permis de conduire, de ne pas parler correctement le français ou encore de ne pas pouvoir faire garder ses enfants (pour ne parler que des freins objectivables). Pourquoi alors s'intéresser à des personnes dont nous méconnaissons les difficultés autant que les atouts ? Et si jamais l'une d'elles vient à croiser la route de l'entreprise, comment l'intégrer correctement au sein de ses équipes et favoriser son épanouissement ?

*« Avant de faire de l'inclusion, il faut comprendre l'autre. Alors, moi aussi, je me suis levé à quatre heures du matin et je suis allé distribuer des imprimés. »*

*Samuel Dewitte,  
Groupe Hopps*

S'ajoute à cette carence une méconnaissance des secteurs de l'insertion et de l'inclusion qui ne facilite pas le passage à l'action (ces derniers, concentrés sur leur activité, luttant parfois pour leur survie, ne travaillant que peu leur articulation avec le monde économique).

### Des actions mal identifiées

On note une certaine difficulté à identifier et à nommer les actions menées comme relevant du champ de l'inclusion. Un seul exemple ? Lorsque nous interrogeons spontanément les dirigeants, ils sont 8 % à citer l'accompagnement des collaborateurs comme pratiques inclusives ; lorsqu'on leur demande plus explicitement s'ils mettent en place un accompagnement social et personnalisé des collaborateurs ayant connu des accidents de vie, ils sont 57 % à reconnaître qu'ils le font ou l'ont déjà fait.

*« Dans le monde de la construction, on pratique l'inclusion sans le dire depuis bien longtemps. Ce qui compte, c'est la richesse de la main d'œuvre, pas l'origine ni le statut. »*

*Bernard Beyt,  
SAS Jean Goyty*

Il y a sans doute une proportion non négligeable de décideurs qui hésitent – voire ne songent pas – à se lancer dans une démarche inclusive mais seraient certainement moins réticents s'ils prenaient conscience qu'eux-mêmes ou que leurs collaborateurs pratiquent déjà, au quotidien, sans s'en rendre compte, l'inclusion. « Mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur du monde », disait Albert Camus. C'est aussi s'empêcher de lui donner vie, de reconnaître sa place et de le faire grandir.

---

<sup>41</sup> Patrick Scharnitzky, Pete Stone (2018), *op. cit.*

## Une responsabilité cantonnée aux plus engagés

S'il y a bien une constante chez toutes les entreprises qui déploient des démarches inclusives ou dans toutes les associations qui remuent ciel et terre pour les personnes éloignées de l'emploi, c'est l'engagement. L'engagement d'une poignée de personnes, un dirigeant, un manager, qui vont déplacer des montagnes, bousculer les idées reçues, changer les habitudes et mettre en marche des dizaines d'autres à leur suite.

C'est la chance inouïe de l'inclusion que de pouvoir compter sur ces individus moteurs, inspirés et inspirants. C'est aussi, peut-être, parfois, sa limite. Car il ne faudrait pas que les entreprises se reposent sur les seules épaules de ces leaders, il ne faudrait pas que les projets ne tiennent qu'à la force du poignet et à la conviction de leurs initiateurs.

La question est déterminante : plus les dirigeants et décideurs RH se sentent concernés à titre personnel par le sort des personnes éloignées de l'emploi, plus leur entreprise met en place des actions à leur intention (30 % des entreprises des dirigeants concernés s'impliquent contre 18 % des entreprises en moyenne<sup>42</sup>).

Un des enjeux cruciaux des mesures prônées dans cette étude s'affirme ici : inciter les entreprises à concevoir un écosystème inclusif, à inscrire les pratiques d'inclusion (tutorat, accompagnement, achats...) dans l'organisation quotidienne des équipes et à infuser ces valeurs dans la culture interne. C'est à ce prix que l'engagement des leaders sera récompensé.

## Des bienfaits ignorés

Comme l'ont montré les travaux du professeur Estelle Morin<sup>43</sup> ou les expériences du professeur Adam Grant<sup>44</sup> et de son équipe, le sens au travail est non seulement une dimension essentielle du « bien-être » des salariés mais aussi un puissant vecteur de performance. Et n'y a-t-il pas sens plus limpide que celui d'avoir un impact sur la communauté au sein de laquelle nous travaillons ? que celui de contribuer à une société meilleure, plus égale et plus juste ?

Les organisations qui négligent la dimension sociale de leur activité se privent de donner un sens supérieur au travail de leur collaborateur, de leur permettre d'être plus fiers encore de ce qu'ils font chaque jour et donc de renforcer la solidarité et le sentiment d'appartenance à leur entreprise (cf. figure 8).

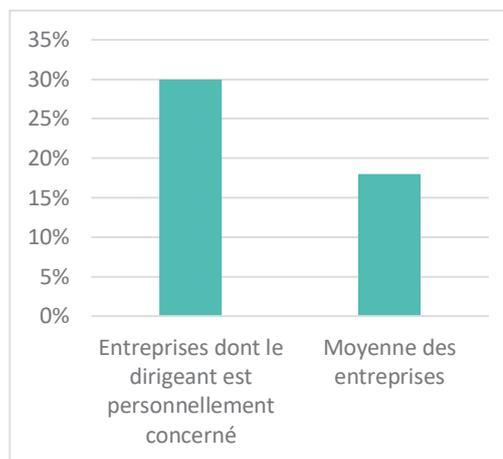


Figure 7 – Proportion d'entreprises ayant mis en place des actions inclusives.

(Source : Lab'Ho/Côté clients)

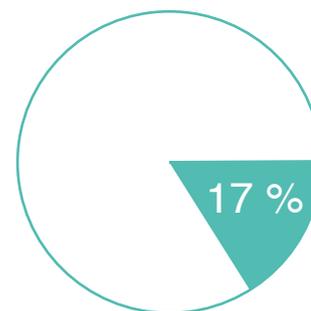


Figure 8 – Proportion des dirigeants et DRH citant une plus grande solidarité au sein de leur entreprise comme impact direct de leur démarche inclusive.

(Source : Lab'Ho/Côté clients)

<sup>42</sup> Enquête Côté clients/Lab'Ho (2020).

<sup>43</sup> Morin Estelle, Charles Gagné (2009), *Donner un sens au travail – Promouvoir le bien-être psychologique*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

<sup>44</sup> Grant Adam *et al.* (2007), « Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103/1.

# Des freins organisationnels internes aux entreprises

Si l'inclusion n'a pas encore totalement fait son nid dans les entreprises ou a du mal à étendre son rayon d'action chez les plus investies, c'est sans doute aussi qu'elle se heurte à des difficultés qui demandent plus que l'engagement d'un dirigeant ou d'un manager. Des difficultés qui peuvent être liées à la nature même des actions à déployer ou à la façon dont les entreprises les abordent. Plus profondément encore, la question qui se pose est peut-être celle de la culture du monde de l'entreprise vis-à-vis de certaines « différences » ou fragilités.

## Un manque de vision et d'indicateurs

Parmi les certitudes les mieux partagées du monde de l'entreprise se trouve celle-ci : ce qui ne se mesure pas ne se pilote pas et a fortiori ne s'améliore pas. Or, que constatons-nous lorsque nous interrogeons des dirigeants et décideurs ? Que même les patrons les plus convaincus et les entreprises les plus volontaires ne disposent pas d'indicateurs consolidés de leurs actions inclusives. Pour une entreprise comme Seb qui sait que le montant annuel de ses achats inclusifs avoisine les 5,5 millions d'euros, combien n'en ont pas la plus petite idée ? Pour une entreprise comme L'Oréal qui commissionne ses acheteurs sur leurs objectifs en matière d'achats responsables, combien se contentent de paroles bien-pensantes qui n'engagent à rien ?

Rares sont les grandes entreprises qui peuvent se targuer d'une vision claire et exhaustive de leur démarche inclusive, indicateurs objectivés à l'appui. Rares sont celles qui se donnent vraiment, totalement, les moyens de sa réussite. En grande partie parce qu'elles n'ont pas de vision à proprement parler sur cet enjeu – ou que leur vision n'a pas été déclinée sous cet angle. L'incitation à penser en termes de « raison d'être » changera-t-elle la donne ?

## L'inclusion, « c'est un métier »

### Des compétences peu présentes en entreprise

Toutes les entreprises, y compris les plus impliquées, s'accordent pour reconnaître que les efforts exigés par une démarche inclusive ne sont pas mineurs. Sur le seul volet RH du sujet, nous pouvons évoquer :

- Le recrutement : rares sont les entreprises qui sont équipées pour engager le parcours du combattant du *sourcing* (sans parler de la formation des recruteurs)

*« L'entreprise doit être à l'image de la société et la diversité des collaborateurs doit refléter celle des clients. »*

*Matthieu Riché  
Groupe Casino*

*« Dans l'entreprise, tout retombe très vite entre les mains des managers. Si on veut davantage de pratiques inclusives, c'est eux qu'il faut former et qu'il faut aider en priorité. »*

*Jean-François Foucard  
CFE-CGC*

- L'accompagnement : il ne suffit pas d'un peu de bonne volonté pour intégrer une personne éloignée de l'emploi, cela peut nécessiter une adaptation de poste ou d'horaires et un suivi personnalisé qui requièrent des savoir-faire spécifiques

Si les compétences ne sont pas présentes dans l'entreprise, il faut alors aller les chercher à l'extérieur et permettre qu'elles y entrent. Cette coopération est loin d'être naturelle pour beaucoup, les enjeux sociaux pouvant ne pas toujours concorder avec les enjeux prioritaires et court-termistes de l'entreprise.

### Plus qu'un emploi, une carrière

Les entreprises qui considèrent leurs collaborateurs comme de simples « ressources » ne peuvent se dire inclusives. Pour Bernard Gainnier, président PWC France et Afrique francophone, proposer un poste ne peut suffire à attirer des candidats éloignés de l'emploi, il faut « être en mesure d'aider ces personnes à se projeter et leur montrer les métiers auxquels elles pourront prétendre dans dix ans. »

### Un enjeu superposé plus qu'intégré

Si les actions inclusives apparaissent aux yeux des collaborateurs comme des tâches supplémentaires, sans bénéfice direct en termes d'efficacité de leur activité ou de reconnaissance de leur implication, ils ne chercheront jamais à monter en compétence sur le sujet. C'est malheureusement ce que l'on constate dans de nombreux cas : la démarche inclusive ressort plus d'une conscience sociale ou de valeurs humaines que d'une nécessité business : seuls 13 % des dirigeants et décideurs RH y voient là une raison de gagner en compétitivité (cf. figure 9). C'est pourtant l'alliance des deux qui permet de réaliser les opérations les plus satisfaisantes et qui entraîne les succès les plus retentissants (cf. les réussites de Seb, Vinci, Adecco, Zara, Suez, Engie...).

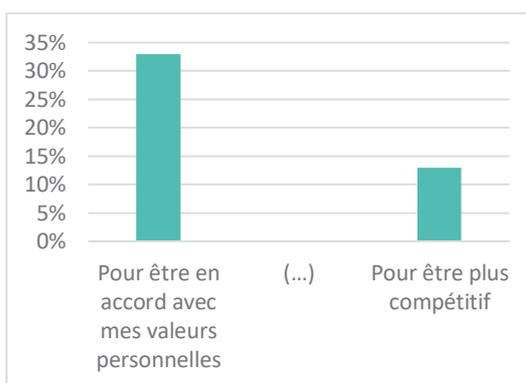


Figure 9 – Pourquoi mettre en place des actions inclusives ?  
(Source : Lab'Ho/Côté clients)

### Une activité consommatrice de ressources

Au moment de son intégration dans l'entreprise, le temps de la personne éloignée de l'emploi n'est pas le même que celui de ses collègues. D'abord parce qu'elle doit prendre en compte les difficultés périphériques qui subsistent dans son quotidien, ensuite parce qu'elle ne peut prétendre immédiatement à la même productivité, enfin parce qu'elle est sans doute plus « consommatrice » du temps des autres, en partie du fait de son apprentissage.

Il ne faut pas non plus oublier qu'une adaptation de poste ou de profil a un coût financier, humain (trouver deux temps partiels au lieu d'un temps plein) et temporel (redéfinition du périmètre des activités...).

*« Même rares, les échecs pèsent lourd. Ils créent une résistance plus tenace qu'une poignée d'a priori. Et pourtant, des échecs RH, on en vit tous les jours et dans toutes les entreprises ! »*

Jean-François Connan  
The Adecco Group

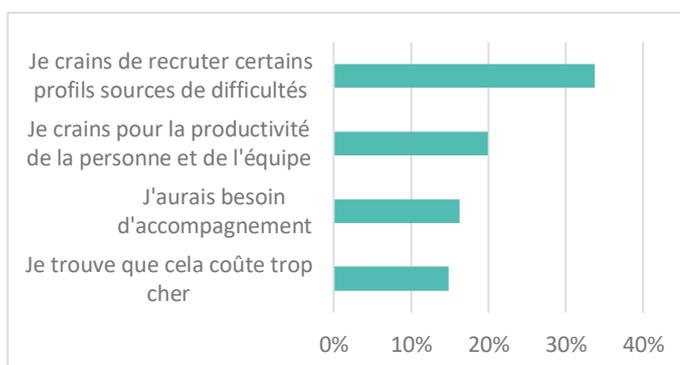


Figure 10 – Quels sont les freins à la mise en place d'actions inclusives ?  
(Source : Côté clients/Lab'Ho)

Ce besoin initial de ressources (qui a tendance à oblitérer les gains postérieurs) fait que les craintes de productivité liées au recrutement de personnes éloignées de l'emploi se trouvent sur le podium des principaux freins et que la question du coût arrive quant à elle en quatrième position (cf. figure 10).

# *Partie 3*

## *Les facteurs clés de succès des démarches inclusives*

# L'intégration à la stratégie de l'entreprise

L'idée de stratégie n'a pas nécessairement le vent en poupe en ces temps où les crises, qu'elles soient sanitaires ou économiques, remettent en cause la notion de plan d'actions à moyen ou long terme au profit d'une « agilité » à toute épreuve. Peut-on néanmoins concevoir une réelle ambition inclusive sans la connecter au cœur de métier de l'entreprise ? Si elle naît le plus souvent d'une conviction personnelle du dirigeant, c'est en l'enracinant dans les principes fondateurs et l'organisation qu'elle trouve les fertilisants les plus propices à son développement.

## L'impact de la raison d'être

### Traduire ses principes fondateurs

Consacrée par la loi Pacte, la raison d'être est « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité » (article 169). Elle fait écho aux questions de société auxquelles l'entreprise veut s'employer à répondre (par exemple, la mobilité chez Michelin) et renvoie directement au changement que l'entreprise veut voir advenir dans la société. Elle a pour prolongement la vision dont l'entreprise se dote, autrement dit le « monde idéal » qu'elle appelle de ses vœux et pour l'avènement duquel elle travaille chaque jour.

*« Dans les grands groupes, les rapports des ONG et les notations des agences sont des vecteurs de pression de plus en plus efficaces. »*

*Fabrice Bonnifet  
Groupe Bouygues*

Une entreprise comme Valrhona, née il y a près d'un siècle, a ainsi pour mot d'ordre « Faire du bien avec du bon » et milite pour des pratiques d'achats plus responsables, un cacao plus respectueux de la nature et une empreinte environnementale réduite tandis que sa fondation s'attache à éveiller les jeunes aux métiers de la gastronomie. Un groupe comme Carrefour, rappelle Dominique Raze, directrice de la marque employeur, a souhaité dès le départ faciliter l'accès à la consommation pour tous puisque c'est en 1963 qu'ouvre, à Sainte-Geneviève-des-Bois (Essonne), le premier hypermarché de la marque et le premier en France.

Mais combien d'entreprises perdent de vue le motif qui les a vues naître au fil des années ? Si celui-ci n'est pas écrit, martelé, actualisé, il finit bien souvent perdu ou dévoyé.

Plus votre démarche inclusive sera en phase avec votre raison d'être, plus elle prendra de sens, plus elle sera légitime et plus elle sera puissante. Les ONG et les agences de notation ne s'y sont pas trompées qui scrutent les actions des entreprises à l'aune de leur communication.

### De la parole aux actes

Cette raison d'être demande ensuite à être traduite dans les stratégies du groupe. En matière de ressources humaines par exemple, Carrefour s'est associé dès 2015 aux Restos du cœur (et plus particulièrement aux Tremplins du cœur) pour monter un parcours d'insertion complet via un contrat de professionnalisation débouchant sur un certificat de qualification professionnelle de technicien boucher (à l'issue de la première édition du programme, 71 % des personnes ont retrouvé un emploi en CDD ou en CDI)<sup>45</sup>.

*« L'implication et l'adhésion de nos collaborateurs sont essentielles à la réussite des actions inclusives que nous impulsions. »*

*Dominique Raze  
Carrefour*

Pour que la raison d'être atteigne son plein potentiel, il ne faut pas cependant qu'elle s'arrête aux programmes et projets d'ampleur, il faut qu'elle s'exprime dans les comportements et les décisions du quotidien. Dominique Raze et Julie Levitte, responsable partenariats éducation, insertion, emploi, évoquent ainsi le cas d'un jeune homme qui devait intégrer le

<sup>45</sup> Les Restos du cœur (2017), *Les tremplins du cœur, partenaire de vos recrutements*.

parcours d'insertion au moment de la crise sanitaire de mars 2020 et s'est retrouvé temporairement sans ressources ; l'équipe de Carrefour lui a fait parvenir un panier de produits d'hygiène et des vêtements pour l'aider à passer cette période difficile. L'inclusion est aussi faite de ces gestes-là.

## Une connaissance fine des métiers... et de ceux qui les occupent

### L'inclusion au cœur de la politique RH

Une démarche inclusive peut donc prendre sa source dans les principes fondateurs de l'entreprise et en irriguer toutes les activités. Elle peut également naître directement du terrain ; elle nécessite alors de bien connaître ses collaborateurs, leurs attentes et leurs besoins.

C'est ce qu'explique Samuel Dewitte, DRH du groupe Hopps. Il est parti d'un constat : ses équipes souffrent d'un *turn-over* très élevé (sur les 22 000 salariés, 1000 à 1200 démissionnaient chaque année) – il est vrai que distribuer des imprimés quelques heures par jour du lundi au mercredi pour une rémunération modeste ne crée guère de lien avec l'entreprise. Comment y remédier ?

Il se trouve qu'environ 18 500 des 22 000 salariés le sont à temps partiel et que ce temps partiel est pour la très grande majorité d'entre eux subi. Dès qu'une activité plus prenante ou plus rémunératrice se présente, la plupart ne la laisse pas passer. Samuel Dewitte s'est demandé si ce réflexe perdurerait dans le cas où le groupe lui-même aiderait ses collaborateurs à trouver une activité complémentaire. L'intention n'était pas intuitive : un DRH doit-il vraiment s'occuper du temps non travaillé de ses collaborateurs ?

En 2018, il finit par créer une plateforme, JobHopps, recensant les offres d'emploi en CDI à temps partiel d'une vingtaine d'entreprises. Les candidatures affluent par dizaine de milliers. Pour quel résultat ? Le *turn-over* du groupe est tombé sous les 750 départs par an. Et le DRH de revendiquer sa volonté d'une « GPEC inclusive » compte tenu du profil de ses collaborateurs (5000 seniors, près de 2000 personnes en situation de handicap...).

*« Quand on me demande ce que je gagne avec JobHopps, je réponds « Des gens heureux » et ça fait du bien. »*

*Samuel Dewitte  
Groupe Hopps*

#### L'autre histoire de Lazare

Samuel Dewitte raconte que l'idée de Job à cœur, plateforme solidaire et inclusive pour faciliter le retour à l'emploi, lui est venu de sa rencontre avec Lazare, l'homme de ménage qui chaque soir vidait sa poubelle. Comprenant qu'il avait besoin d'un complément de revenu, il lui trouva un second emploi à 20 km. Lazare le remercia mais lui avoua qu'il aurait préféré distribuer des imprimés près de chez lui. L'idée de proposer un second CDI à temps partiel à ses collaborateurs venait de naître.

### Une valeur ajoutée économique

Pour beaucoup d'entreprises qui vivent en partie de la commande publique, les clauses sociales des marchés apparaissent comme un moyen concret d'aligner les actions d'inclusion avec les enjeux business et un levier de différenciation – à condition, nous aurons l'occasion d'y revenir, que le donneur d'ordre public y soit lui aussi attentif.

C'est dans cette perspective que Suez a créé une direction de l'innovation sociale qui accompagne les équipes commerciales, RH et achats dans les réponses aux appels d'offres, le recrutement inclusif, les partenariats opérationnels avec les acteurs de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire (ESS). Le programme « Maison pour rebondir » a ainsi été mis en place avec des équipes dédiées à l'inclusion sur certains territoires (Île-de-France, Bordeaux, Lyon) pour « connecter opérationnellement » les filiales de Suez avec les acteurs de l'insertion et de l'ESS et développer de nouvelles offres complémentaires à celles du groupe (collecte du dernier kilomètre des huiles alimentaires usagées, collecte et valorisation des

*« L'inclusion doit faire sens pour le business. »*

*Benoît Bonello  
Groupe Suez*

mégots de cigarettes, solutions de ré-emploi ou de lutte contre le gaspillage alimentaire, plomberie solidaire...).

## Marquer l'inclusion dans l'organisation

Ces illustrations montrent que ce n'est qu'en inscrivant l'inclusion de façon concrète dans le travail des collaborateurs, en faisant d'elle un élément à part entière de la stratégie RH ou de la stratégie business, qu'elle prend tout son sens et que l'entreprise a un impact réel et durable sur ses parties prenantes et son environnement. Au grand dam d'Olivier Hérout, DRH du groupe Engie, le terme « entreprise citoyenne » est tombé en désuétude, mais c'est bien celui qu'il revendique pour son groupe : « Nous voulons être un acteur économique avec un rôle social majeur ». Et le fait est que l'entreprise ne lésine pas sur les moyens : chaque année, des milliers d'alternants viennent grossir ses rangs (7000 en 2020, soit 9 % des effectifs, avec un objectif de 10 % pour 2021).

*« Les clés de succès de l'alternance chez nous ? La sélection des profils en amont et le tutorat de nos collaborateurs en aval. »*

*Olivier Hérout  
Engie*

Comment intégrer un tel afflux chaque année ? D'abord en tissant des partenariats avec les grandes métropoles (Marseille, Lyon, Strasbourg, Bordeaux, Rouen...) et en s'associant à de nombreuses actions locales (les salons Jeunes d'avenir de l'AEF pour n'en citer qu'une parmi une multitude). Ensuite en étant plus attractif, par exemple en proposant des rémunérations au-dessus de la moyenne du marché (y compris pour les alternants bac+2 et au-delà). Enfin, et surtout, en mobilisant les collaborateurs eux-mêmes :

- Le groupe a nommé des ambassadeurs, hommes et femmes, qui interviennent auprès des jeunes pour présenter les métiers
- Il a formé 7000 tuteurs dont l'emploi du temps a été adapté afin d'encadrer les alternants.

C'est donc bien en donnant une dimension organisationnelle à sa démarche inclusive qu'un groupe comme Engie parvient à gérer durablement de tels volumes. Aucune raison d'être, aucune vision, aucune stratégie inclusive ne peut vraiment réussir sans être déclinée au niveau de l'organisation, sans être traduite en termes de principes, de planning, de pratiques ou d'habitudes.

# Une culture d'entreprise ouverte

Comme aime à le clamer Peter Drucker, consultant en management américain théoricien des concepts d'esprit d'entreprise et d'innovation systématique, « la culture prend de la stratégie au petit déjeuner ». Autrement dit, les valeurs, opinions et comportements en entreprise se nourrissent de la stratégie mais aussi la digèrent et la « restituent » à leur façon. Autrement dit encore, il s'agit de faire en sorte que l'inclusion ne renvoie pas à la responsabilité de quelques personnes du côté des RH ni au besoin ponctuel de se donner bonne conscience de quelques managers mais s'exprime dans « la façon dont nous faisons les choses chez nous ».

## Au commencement était le dirigeant

Faut-il le déplorer ? Encore aujourd'hui, dans la quasi-totalité des entreprises, c'est du sommet que viennent les grandes impulsions. Les dirigeants seuls ont les moyens d'imprimer une direction à toute une organisation. Eux seuls, par leurs actions, leurs comportements et leurs paroles, peuvent donner des inflexions nouvelles. Ce qui vaut pour un projet de transformation ou l'approche de nouveaux marchés vaut également pour une démarche inclusive.

Votre dirigeant(e) s'est-il(elle) assis(e) avec ses trente-quatre autres confrères et consœurs à la table du Collectif pour une économie plus inclusive, s'est-il(elle) affirmé(e) comme le leader de son club La France une chance ou prend-il une part active dans l'un des nombreux autres mouvements à vocation sociétale ? A-t-il(elle) communiqué en interne sur sa décision, l'impact qu'elle a eue sur ses convictions et les actions qui en ont découlé ? Ce sont autant de messages passés à tous ses collaborateurs : le sort des plus vulnérables est un sujet digne d'intérêt pour la direction ; il doit donc aussi l'être pour tous.

Kyril Courboin, directeur général de JP Morgan France, ne dit pas autre chose lorsqu'il souligne que Jamie Dimon, le PDG de JP Morgan Chase, est un ardent défenseur d'une économie plus inclusive, de la diversité et de la lutte contre les inégalités économiques aux États-Unis et à travers le monde. Sous sa direction, le groupe a engagé sur cinq ans 1,75 milliard de dollars d'investissements philanthropiques. De fait il a été naturel pour Kyril Courboin de reprendre ce combat en France. JP Morgan a engagé 30 millions de dollars sur cinq ans (là où le budget moyen des fondations en France peine à atteindre 1,4 million d'euros<sup>46</sup>) pour connecter les habitants de la Seine-Saint-Denis et de l'Île de France aux opportunités économiques à venir en soutenant l'accès à l'emploi par l'insertion et la formation, ainsi que le développement des PME.

*« Un top management moteur est essentiel dans la réussite d'une démarche inclusive. De même qu'un responsable inclusion qui reporte directement au PDG. »*

*Kyril Courboin  
JP Morgan*

### La culture à l'épreuve des procédures

Comme toutes les entreprises, JP Morgan utilise les services de traiteurs pour ses événements. La culture maison étant sensible à l'inclusion, la banque a souhaité louer les services du traiteur Té (groupe SOS). Aussitôt dit, aussitôt fait ? Pas vraiment : il a fallu que l'entreprise d'insertion passe sous les fourches caudines du référencement du siège américain avant de pouvoir délivrer ses services. Dans les secteurs très encadrés, faire travailler des SIAE relève parfois du parcours du combattant.

## La culture de l'ouverture

### L'esprit de service

Remontons le temps : la naissance du groupe Engie vient de la fusion des entreprises Suez et Gaz de France en 2008. Si la première a connu un bref épisode de nationalisation dans les

<sup>46</sup> [https://www.ey.com/fr\\_fr/economie-sociale-et-solidaire/evolution-et-profil-des-fondations-et-fonds-de-dotation-en-france](https://www.ey.com/fr_fr/economie-sociale-et-solidaire/evolution-et-profil-des-fondations-et-fonds-de-dotation-en-france)

années 80, la seconde a en revanche grandi dans le giron de l'État jusqu'à la fusion. Si bien qu'il reste au sein du groupe, nous indique d'Olivier Hérout, une forte culture de service public du sommet à la base de la « pyramide » qui explique en grande partie l'investissement massif et multiforme dans des actions inclusives.

Mais faut-il nécessairement avoir cet ADN pour revendiquer une telle culture ? Une activité de services, et notamment de services aussi essentiels et aussi peu délocalisables que la gestion du cycle de l'eau, des déchets et de l'énergie comme ceux du groupe Veolia, est également de nature à favoriser des valeurs aux accents inclusifs. Olivier Carlat, son directeur du développement social et des relations de travail, assure qu'elle traverse toute l'entreprise : elle est aussi bien portée au plus haut niveau que déclinée à l'échelle territoriale par les responsables RH, « le national permettant l'essaimage des actions réussies sur le plan local ». En mai 2020, une fois le premier confinement sanitaire levé, c'est cette attention aux plus vulnérables qui a par exemple incité le groupe à rouvrir en priorité les classes de CAP de leurs centres de formation, le décrochage scolaire durant le confinement y ayant été supérieur aux classes de BTS et de master (40 % contre 10 %).

#### **De centre de formation à centre d'hébergement**

Avec le confinement de mars 2020, Veolia a dû fermer tous ses centres de formation. Cette vacance s'est alors transformée en opportunité pour de nombreuses personnes qui se retrouvaient à la rue sans recours. À Lyon, le groupe a signé une convention avec l'association Le Mas, l'agglomération et la préfecture pour faire bénéficier les sans-abris des 55 chambres d'internat de son centre – les bénéficiaires se chargeant eux-mêmes de la propreté du site.

*« Tous les deux ans, on sollicite notre communauté RH au niveau mondial et ce sont 200 à 300 initiatives sociales qui nous sont remontées. »*

*Olivier Carlat  
Veolia*

#### **Ce qui se fait à l'intérieur se voit à l'extérieur**

L'ouverture à l'autre, le droit à l'erreur, l'accueil de la différence, l'équité dans le traitement de chacun, autant de valeurs qu'une entreprise peut revendiquer pour soutenir l'innovation ou pour entretenir un climat bienveillant et qui peuvent également irriguer ses initiatives inclusives.

Cela nécessite cependant de prendre pleinement la mesure de ces valeurs. Accueillir la différence, ce n'est pas juste recevoir en stage une jeune femme d'origine africaine ; accueillir la différence, c'est bien évidemment être à l'écoute des signaux faibles qui prédisent un retournement de marché ; c'est aussi prendre conscience des modèles mentaux dominants et faire en sorte que les idées – et les personnes – minoritaires disposent d'un espace où elles peuvent être reconnues, exprimées, entendues et analysées. C'est enfin apporter à chacun les ressources dont il a besoin pour trouver sa place et développer ses compétences.

La Société d'emboutissage de Bourgogne, alias groupe Seb, fait ainsi partie de ses entreprises qui ne prennent pas leurs valeurs à la légère. Lorsqu'elle affirme que, « pour nous, le respect de la personne englobe (...) autant la responsabilité sociale en interne que la responsabilité sociétale auprès de l'environnement de l'entreprise », non seulement elle met en place des programmes de qualification pour ses opérateurs en interne mais elle applique aussi ce mot d'ordre à ses actions en dehors de l'entreprise.

Harry Touret, directeur général adjoint, en charge des RH, et Joël Tronchon, directeur du développement durable, parlent recrutement (avec l'ambition de « faire tomber les stéréotypes ») et formation (« y compris des cadres dirigeants ») en interne mais aussi mécénat de compétences (« pour tous les collaborateurs et pas seulement les cadres »),

#### **Des circuits de vente inclusifs**

La démarche inclusive peut également toucher la vente de produits et services. C'est ce que Seb montre en organisant des ventes privées à tarifs préférentiels en partenariat avec les caisses d'allocations familiales.

*« Il faut accepter que certaines initiatives prennent du temps. Si on y croit et qu'elles sont en phase avec l'entreprise, elles finissent par devenir des atouts. »*

*Joël Tronchon  
Groupe Seb*

sous-traitance et achats responsables (« on participe au tissu solidaire local en identifiant des partenaires proches de nos sites ») en externe. Ils portent d'ailleurs une attention marquée à ce dernier volet en accueillant par exemple sur site une ESAT à Lourdes ou une EI à Rumilly voire en lançant une joint-venture sociale avec le groupe Arès autour des métiers de la réparation.

## Rayonner sur toutes les parties prenantes

### Des compétences mises à disposition

Une culture d'entreprise propice à l'inclusion mérite d'être connue. D'abord parce qu'elle ne peut avoir qu'un effet bénéfique sur la marque employeur de l'entreprise, ensuite parce qu'elle peut jouer un rôle moteur au sein de l'écosystème économique et social où se trouve l'entreprise.

Le mécénat de compétences est un des moyens d'essaimer cette culture et de nombreuses organisations invitent leurs collaborateurs à s'investir dans des projets le temps d'une journée par semaine ou sur des durées plus longues, par exemple au sein d'une fondation comme le font les consultants d'Accenture missionnés sur les projets du Collectif pour l'emploi qui regroupe en Seine-Saint-Denis, à Lyon et à Marseille des grands groupes et des acteurs locaux sur des initiatives d'insertion<sup>47</sup>.

#### **Acces Inclusive Tech, une JVS gagnante**

« Les JVS ou joint-venture sociale font encore figure d'ovni », prévient Jean-Christophe Arnauné, le directeur d'Acces Inclusive Tech, JVS entre Ares et la fondation Accenture. « Elles ont cependant le mérite d'aller au-delà du mécénat de compétences et de faire bouger les lignes », ajoute-t-il. Mais il faut rester vigilant : « Les cultures d'Ares et d'Accenture sont très différentes, on a donc besoin d'un véritable alignement sur la vision et d'une vraie compréhension des objectifs de chaque partie pour travailler sereinement. »

### Du partenariat à l'implication directe

Une culture ne prospère pas en vase clos ; elle se nourrit des projets de l'entreprise ; elle s'enrichit des approches personnelles de chacun. Elle grandit aussi au contact d'autres cultures, d'autres expériences, d'autres individus. C'est une des raisons pour lesquelles de nombreux dirigeants que nous avons rencontrés sont investis, à titre personnel ou professionnel, dans des structures à vocation sociétale : Fabrice Bonnifet (Bouygues) est administrateur du Shift project, Kyril Courboin (JP Morgan) est président du conseil d'administration de la fondation Mozaïk RH, Nicolas Hennon (Boulangier) est cofondateur de la Fondation des possibles, Hélène Valade (LVMH) est présidente de l'Observatoire de la RSE... la liste est trop longue pour les nommer toutes et tous.

#### **Les ambassadeurs du handicap**

En tant que président du Girpeh Pays de la Loire (Groupement interprofessionnel régional pour la promotion de l'emploi des personnes handicapées), Yves-Olivier Lenormand, délégué régional Airbus Développement, a lancé début 2019 le comité des ambassadeurs du handicap avec une cinquantaine de dirigeants d'entreprises privées et d'organismes publics qui souhaitent s'engager fortement sur l'inclusion des personnes handicapées.

<sup>47</sup> Laurent Habart (2018), *Réunir, construire, tester, dupliquer : des entreprises engagées pour l'emploi*, Collectif pour l'emploi/Lab'Ho.

## Les bienfaits des communautés de pratiques

Une autre façon de faire rayonner la culture de l'inclusion plébiscitée par les dirigeants interviewés dans le cadre de cette étude réside dans la participation à des clubs d'entreprise. Nombreux sur le territoire, parfois avec une coordination nationale, ils permettent échanges de bonnes pratiques et réseautage et ne sont pas sans impact sur les convictions et les projets de leurs membres. Là encore trop nombreux pour être tous évoqués, nous citerons en guise d'exemples :

*« Faire partie des clubs FACE ou La France une chance, c'est élargir son horizon professionnel et échanger avec des entreprises différentes implantées sur un même territoire. On ouvre le champ des possibles. »*

*Laurence Hemedinger  
FACE Yvelines*

- La France, une chance : son maillage de 5000 entreprises et l'activité des leaders des clubs territoriaux en font un vecteur de promotion de l'inclusion particulièrement précieux
- Les entreprises pour la cité : implanté sur six régions (Alsace, Île-de-France, Ouest-Atlantique, Rhône-Alpes, Sud-Ouest, Sud-PACA), ce réseau a été fondé il y a une trentaine d'années avec la volonté de favoriser l'innovation sociale ; il accompagne ses membres sur trois thématiques : emploi et diversité, mécénat et investissements citoyens, Éducation
- Les clubs FACE : La Fondation agir contre l'exclusion mobilise plus de 5600 entreprises en ligne avec les objectifs de développement durables de l'ONU et les engagements responsables
- Les Crépi : nés il y a vingt-cinq ans, les clubs régionaux d'entreprises partenaires de l'insertion forment un réseau de 2100 entreprises qui revendiquent un engagement fort en faveur de l'emploi sur leur territoire
- L'AFMD, association française des managers de la diversité, espace d'échanges et laboratoire d'idées qui réunit plus de 130 organisations (entreprises, institutions, collectivités, associations, grandes écoles et universités).

# Une dimension territoriale affirmée

L'inclusion est faite de rencontres. Rencontres entre des hommes et des femmes motivés, volontaires, convaincus et qui partagent les mêmes valeurs et le même environnement. L'inclusion est faite pour des personnes. Des personnes qui habitent un quartier ou un village, y ont leurs habitudes et leurs amis, leurs repères et leurs soutiens. Pour ces deux raisons principalement, mais pour bien d'autres encore, c'est au niveau territorial que les projets d'inclusion se nouent, se mènent et se réussissent.

## Un pilotage au plus proche des acteurs et des bénéficiaires

### Les contraintes du recrutement inclusif

Comme nous l'avons vu dans les deux premières parties de cette étude, les freins qui empêchent les personnes éloignées de l'emploi de revenir dans le circuit professionnel sont multiples et il suffit rarement d'en lever un pour que tous les autres disparaissent comme par magie.

D'un côté, les personnes éloignées de l'emploi présentent souvent une mobilité plus faible que la moyenne. De l'autre côté, les acteurs de l'inclusion ont souvent des rayons d'action relativement circonscrit (à la collectivité, au bassin d'emploi, à la région... même si des réseaux tels que ceux du groupe Adecco, d'Envie, de Cocagne, d'APF, etc. ont une large emprise). Qui dit recrutement inclusif dit donc recrutement local.

*« Les alliances entre entreprises privées et économie sociale et solidaire sont plus intéressantes quand ce sont des entreprises locales qui s'impliquent pour améliorer le bien vivre sur un territoire, comme dans les pôles territoriaux de coopération économique. »*

*Jean-Louis Laville  
Cnam*

En outre, entre les entreprises à l'effectif stable (40 % des PME de moins de 50 personnes disent ne pas recruter assez pour recruter « inclusif ») et celles qui souhaitent fidéliser leurs recrues, elles sont nombreuses à opter pour du qualitatif plutôt que du quantitatif dans leurs actions d'insertion. Il est donc nécessaire pour elles d'être en étroite relation avec les intermédiaires de l'emploi (SPE, associations, etc.) afin que leurs attentes soient connues, comprises et bien relayées.

### L'adéquation avec l'environnement local

Pour les ETI et les grandes entreprises, avoir une couverture nationale est une chose, être proche de ses clients en est une autre. Cela peut commencer par créer et entretenir un réseau territorial de fournisseurs parmi les PME et TPE, comme le souligne Hélène Valade, directrice développement environnement chez LVMH.

*« Nos actions inclusives locales portent aussi bien sur le recrutement, la formation que les produits, avec un soutien depuis dix ans au réseau des banques alimentaires. »*

*Matthieu Riché  
Groupe Casino*

Rémi Boyer, DRH et RSE pour Korian, illustre cette idée en expliquant que, même si l'approvisionnement alimentaire est centralisé via des fournisseurs à l'échelle du groupe (avec toutefois l'ambition d'atteindre 70 % d'achats locaux et 20 % auprès de PME), une partie du budget est laissée à la main des chefs cuisiniers des établissements afin de favoriser les achats inclusifs.

Pour la grande distribution par exemple, être proche de ses clients, c'est bien sûr disposer d'enseignes là où ils se trouvent ; c'est aussi adapter son approche à l'environnement local.

Lorsque vous vous appelez Casino et que vous ouvrez des supérettes ou des supermarchés à proximité des tours de banlieue, ne vaut-il pas mieux faire travailler des personnes issues de ces quartiers ? Quand vous êtes régulièrement confrontés à des actes de vandalisme, ne vaut-il pas mieux embaucher des « grands frères » connus de tous que des agents de sécurité venus de l'autre bout de la ville ? Lorsque des sans-abris se posent à

longueur de journée aux portes de vos magasins, ne vaut-il pas mieux essayer de les aider plutôt que de les chasser ? « Chez Franprix, avec Emmaüs, nous avons monté un programme pour remettre pas à pas certains SDF en situation de travail », explique Matthieu Riché, directeur RSE de Casino.

## La mutualisation des ressources

### Entre entreprises

L'avantage de travailler avec des entreprises ou des acteurs proches les uns des autres, c'est celui que procure une meilleure connaissance des besoins et des modes de fonctionnement de chacun : des similarités et des complémentarités identifiées peuvent émerger des synergies dont les GEIQ (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification) sont l'incarnation la plus éloquente. Nés dans les années 80, il en existe aujourd'hui environ 160 en France qui regroupent plus de 6000 entreprises. Ils embauchent directement les publics ciblés puis les mettent à disposition des adhérents en alternant formations théoriques et pratiques dans le cadre de contrat de professionnalisation ou d'apprentissage.

*« Si les entreprises adhèrent à un GEIQ, c'est que leurs dirigeants portent de fortes valeurs humaines. Le plus dur est d'accompagner les managers de terrain, souvent pressés, à faire confiance au processus d'apprentissage. »*

*Sébastien Dubrulle  
GEIQ Adrial*

Selon la saisonnalité des productions, les salariés ont l'occasion de travailler dans plusieurs entreprises et élargissent ainsi leur palette de compétences. Si pour une raison ou une autre un salarié ne réussit pas dans une première entreprise, son projet professionnel peut être redéfini avec un autre adhérent. De petites structures peuvent également étoffer leurs équipes en construisant les compétences de demain : au sein du GEIQ Adrial de la région de Valence qui compte vingt adhérents et plus de 600 contrats de professionnalisation en dix ans d'existence, Derruder (client : Bridgestone) emploie trente permanents auxquels s'ajoutent dix salariés du GEIQ.

### Entre entreprises et acteurs institutionnels

Si les démarches inclusives sont une façon pour l'entreprise d'apporter son écot au mieux-être en société, ce n'est qu'en bonne intelligence avec les partenaires institutionnels que cela peut se faire. Connaître les forces et faiblesses des uns et des autres, participer à des opérations, monter des projets en commun sont autant d'occasions de renforcer une proximité rentable sur le long terme.

Et le long terme peut parfois arriver plus vite que prévu : c'est la réflexion formulée par l'Association familiale Mulliez (AFM) concernant les métiers susceptibles de se raréfier voire de disparaître dans les décennies à venir. Pour anticiper ce déclin, Nicolas Hennon, directeur *People and planet* de Boulanger, évoque un projet de formation au codage réunissant à la fois du personnel interne aux établissements du groupe Mulliez et des demandeurs d'emploi. Une même initiative peut servir conjointement les intérêts de l'entreprise et de la collectivité.

# Un accompagnement durable

Si vous vivez depuis un ou deux ans au chômage avec un minimum de ressources, un emploi est pour vous un changement total. Si vous ne travaillez qu'avec des personnes aux compétences éprouvées et qui sont sur le marché du travail depuis longtemps, accueillir une personne éloignée de l'emploi est pour vous un changement radical. Dans les deux cas, il est très difficilement de réussir ce changement par soi-même. Trop de réalités s'entrechoquent et leurs collisions sont susceptibles de provoquer trop d'étincelles. Aussi bien pour les bénéficiaires que pour les entreprises, l'accompagnement est clé dans la réussite des projets d'inclusion.

## Accompagner les bénéficiaires

### Poursuivre la résolution des freins périphériques

L'accès à un emploi pour qui n'en a pas eu depuis longtemps a des répercussions positives à très court terme mais suffit rarement à faire disparaître toutes les difficultés préalables. C'est pourquoi de nombreux acteurs rejoignent Jean Dutoya, ancien directeur associé du groupe Amnyos et désormais conseiller de la ministre déléguée à l'insertion, lorsqu'il recommande de regarder moins les pratiques de recrutement que les pratiques d'intégration et de maintien en emploi à six et/ou douze mois des entreprises pour juger de la qualité de leur démarche inclusive.

*« L'effort d'inclusion doit plus se mesurer par rapport au maintien dans l'emploi que par rapport au recrutement. »*

*Jean Dutoya  
Amnyos*

Seulement, il se trouve que l'entreprise est souvent désarmée face aux difficultés rencontrées par ces publics : ni les managers, ni les RH n'ont la capacité de réagir vite face à un problème de logement ou de transport. Pour y répondre, Vincent Godebout, le délégué général de l'association Solidarités nouvelles face au chômage, croit en une plus grande porosité entre l'entreprise et les acteurs de l'emploi associatifs : « Nous avons mis en place un système d'intermédiation externe à l'entreprise qui nous permet de poursuivre notre accompagnement durant la période d'essai voire durant les CDD de six à douze mois. »

Ce type de dispositif est de nature à rassurer à la fois le bénéficiaire, qui sait alors pouvoir compter sur un appui extérieur en cas d'imprévu, et l'employeur, qui reconnaît en l'intermédiaire des compétences qui lui font défaut et sur lesquelles lui aussi peut se reposer.

### Accélérer l'acculturation au sein de l'entreprise

« Souvent, les personnes issues de l'insertion ont un faible niveau de confiance en elles. L'accueil, la bienveillance des équipes et les premiers temps dans l'entreprise jouent un rôle décisif dans la suite des parcours d'insertion », confirme Benoît Bonello, directeur de l'innovation sociale de Suez. Raison pour laquelle les PMSMP s'avèrent des passages presque obligés et que deux coaches de son équipe sont dédiés au suivi des nouveaux arrivants.

*« Pour étendre et pérenniser un projet tel que Graine de pâtissier, il faut des partenaires qui savent travailler avec les jeunes. »*

*Clémentine Alzial  
Valrhona*

Ce travail d'accompagnement est encore plus nécessaire lorsque les personnes n'ont aucune expérience du monde de l'entreprise comme c'est le cas avec les jeunes NEET. Clémentine Alzial et Carole Seignovert, respectivement directrice générale et responsable RSE de Valrhona, en ont fait elles-mêmes l'expérience. Constatant que l'univers de la gastronomie était encore peu inclusif, elles pensaient avoir trouvé la martingale avec leur programme Graine de pâtissier, un dispositif de pré-apprentissage du métier. Tous les clignotants étaient au vert : le projet était cohérent avec leur raison d'être (« Faire du bien avec du bon »), l'école interne de Valrhona était impliquée dans l'animation des ateliers, les

collaborateurs étaient motivés à l'idée de jouer les mentors des élèves, les clients étaient demandeurs, les CFA partenaires étaient identifiés, il était même envisagé que les gagnants du concours final se voient offrir un stage au sein de l'école interne... Pourtant, les premières sessions se révélèrent moins satisfaisantes et surtout plus complexes à dupliquer que prévu. Et pour cause : « former des jeunes, ça n'est pas notre métier ». Après quelques tâtonnements, c'est l'idée d'un partenariat avec les Écoles de la deuxième chance qui débloqua la situation. Ces structures savent sélectionner et suivre les jeunes élèves, exactement ce qu'il manquait au Fonds solidaire Valrhona. Sans le coup d'arrêt donné par la crise sanitaire, le programme déployé sur quatre villes (Arras, Lille, Marseille et Valence) aurait dû en réunir dix dès 2020.

## Accompagner les entreprises

### Changer les mentalités

S'il faut aider les personnes éloignées de l'emploi à s'adapter au monde de l'entreprise, l'inverse est tout aussi vrai : il faut aider les entreprises à s'ouvrir à plus de diversité, plus de différences et plus d'engagement social.

Si la culture interne ne pousse pas naturellement dans cette direction, si les collaborateurs n'y sont pas enclins pour des raisons professionnelles ou personnelles, rien n'est perdu pour autant. Sauf que ce n'est pas avec de longs discours que nous parviendrons à faire évoluer leur état d'esprit – nous ne changeons qu'en quittant notre zone de confort et en nous confrontant à l'inédit. C'est donc d'abord en les mettant au contact de ces publics (chômeurs de longue durée, jeunes NEET, handicapés, seniors...), c'est donc ensuite en leur montrant le succès d'initiatives singulières, volontaires, locales et en les faisant échanger avec leurs initiateurs, c'est donc enfin en les invitant à monter par eux-mêmes des initiatives en phase avec leur cœur de métier pour juger sur pièces de l'intérêt d'une démarche inclusive que le changement s'opérera.

Principes largement adoptés par le Campus de l'inclusion dans ses programmes à destination des dirigeants et des managers (le Campus misant par ailleurs sur le mode projet pour impliquer ses apprenants et leur montrer concrètement les effets de leurs actions). Principes prônés également par des associations comme Solidarités nouvelles face au chômage qui propose des parcours « immersifs » en guise de formation ou *Ticket for change*. Dans un autre registre, Suez forme ses acheteurs à l'achat responsable tandis que L'Oréal inclut une dimension responsable dans leur part variable.

*« Nous avons commencé à former tous nos managers aux pratiques inclusives avec le Campus et les résultats dépassent nos espérances. »*

*Jean-François Connan  
The Adecco Group*

### La plus belle des preuves

Les signes d'inclusion ne viennent pas toujours du côté que l'on croit. Bruno Renard, coordinateur de la responsabilité sociale du CEA à Grenoble, explique qu'une des plus belles preuves d'inclusion à laquelle il ait assisté s'est déroulée lorsque les personnes des ESAT qui travaillaient sur le site sont venues d'elles-mêmes déjeuner à la cafétéria du personnel du CEA.

### Former au recrutement inclusif

Dans la droite ligne des formations au recrutement sans discriminer, il n'est pas rare de nos jours de voir les grandes entreprises mener elles-mêmes des campagnes de test auprès de leurs recruteurs (CV anonymes, modification de patronyme, etc.) : le groupe Adecco a compté parmi les pionniers sur ces campagnes, le groupe L'Oréal en réalise une à deux par an, le groupe Casino tous les trois ans...

Mais la lutte contre les discriminations n'est qu'une étape vers un recrutement vraiment inclusif. Ce dernier passe par quatre phases :

- Une analyse de poste et une expression du besoin ouvertes, recueillies sur le terrain et fondées sur les compétences (techniques, cognitives, comportementales, relationnelles)
- Un *sourcing* aussi large que possible avec le souci de ne pas « reproduire » des profils déjà connus
- Des méthodes d'évaluation et de sélection non discriminantes (tels les centres d'évaluation)
- Une intégration faite d'accompagnement, de formation voire d'aménagement de poste.

Tout ou partie de ce processus peut être sous-traité à des prestataires avec le risque néanmoins que les spécificités de la démarche inclusive ne soient pas assimilées par les collaborateurs de l'entreprise.

### **Dans les grandes écoles, l'inclusion s'apprend par l'expérience**

Certaines écoles supérieures ont déjà inscrit dans leur cursus l'obligation pour leurs étudiants de prendre part à des projets responsables ou sociétaux :

- Sciences Po Paris demande à ses étudiants un projet d'engagement obligatoire pour valider le passage en master
- L'EM Lyon a inscrit un programme d'engagement responsable que les étudiants peuvent suivre quand ils le veulent mais qui reste nécessaire pour valider le semestre
- L'ENSTA oblige ses étudiants à un minimum de 80 heures d'engagement sociétal.

### **Développer tutorat et mentorat**

Cela a été dit plusieurs fois, l'inclusion ne s'arrête pas au recrutement. C'est avec le maintien dans l'emploi et la montée en compétences des collaborateurs (afin qu'ils soient en mesure de rebondir le cas échéant) qu'elle prend tout son sens. Et c'est aux efforts qu'une entreprise fournit pour intégrer ses collaborateurs hier éloignés de l'emploi que nous pouvons juger de l'impact réel et profond de sa démarche inclusive.

Faut-il alors former les collaborateurs à la résolution des freins périphériques qui peuvent continuer à perturber le quotidien des nouveaux arrivants ? Même si certains le font spontanément et bénévolement, ce n'est, de l'avis général, sans doute pas à l'entreprise de prendre cette mission à sa charge.

En revanche, toutes les difficultés qui relèvent de l'environnement de travail doivent, elles, être traitées en interne. Il y a donc un réel intérêt à développer des programmes de tutorat, dans le cadre d'un apprentissage métier, ou de mentorat, dans une approche plus culturelle ou une visée à plus long terme afin d'inscrire les spécificités de l'intégration des personnes éloignées de l'emploi dans le marbre de l'organisation.

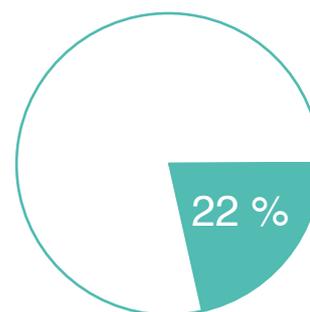


Figure 11 – Proportion des dirigeants et DRH de grandes entreprises qui estiment avoir besoin d'être accompagnés pour mettre en place des actions inclusives.

(Source : Lab'Ho/Côté clients)

## Des solutions aménagées

Pouvons-nous à la fois respecter l'autre dans ce qu'il a de singulier et vouloir traiter tout le monde de la même façon ? Si les personnes éloignées de l'emploi ont des particularités (sur le plan physique, psychologique, familial, matériel, etc.), si ces particularités sont connues mais qu'elles ne sont pas prises en compte, alors la démarche inclusive est viciée. Pour être sincère et efficace, elle nécessite une pleine et entière attention à la personne. Ce qui passe parfois par des aménagements à durée plus ou moins indéterminée.

### Adapter la chaîne de valeur, pas le niveau de qualité

Faire travailler des personnes éloignées de l'emploi, ce n'est surtout pas faire une croix sur la qualité des produits et services que nous proposons à nos clients. Bien au contraire. C'est en partant du principe que cela va créer des opportunités pour l'entreprise (fierté des collaborateurs, regain d'implication et de sens au travail, amélioration de la productivité, gain d'appels d'offres, et d'autres bénéfices tels que l'apaisement du climat social...) qu'une telle démarche doit s'entreprendre.

*« Nous avons montré que la relocalisation sociale d'activité, tout en coûtant un peu plus cher à l'entreprise, coûtait globalement moins cher à la collectivité. »*

*Bernard Le Masson  
Accenture*

Cela ne veut pas dire pour autant qu'un projet inclusif ne réclame pas une ingénierie spécifique. En la matière, les entreprises peuvent être d'une grande créativité – les entretiens que nous avons menés nous en ont offert de multiples preuves. Les unes ventilent leurs demandes de sous-traitances vers des fournisseurs « ordinaires » ou des SIAE en fonction de leur nature, les autres accueillent directement un ESAT dans leurs locaux, d'autres encore intègrent un GEIQ ou montent au capital d'une JVS, d'autres enfin envisagent de confier une partie de leur production relocalisée à des partenaires de l'ESS ou de l'IAE... Il existe de nombreux moyens de donner plus de valeur à sa chaîne de valeur.

### Adapter le poste, pas la personne

Une double tradition sévit dans le recrutement : d'une part, celle de recruter sur la base d'une fiche de poste la plupart du temps incomplète, soit parce qu'elle n'a pas été actualisée depuis longtemps et ne correspond donc pas à la réalité terrain du poste, soit parce qu'elle ne prend pas en compte toutes les compétences, *hard* et *soft*, nécessaires ; d'autre part, celle de vouloir faire entrer une personne dans le moule qu'on lui propose ou celle de chercher la personne qui en a l'exakte silhouette.

*« La clé, c'est d'aider les entreprises, pas les autistes. »*

*Jean-François Dufresne  
Vivre et travailler autrement*

L'inconvénient majeur de cette tradition réside dans l'appréhension très partielle des qualités, des aptitudes et du potentiel du ou de la candidate sélectionnée.

La démarche inclusive requiert de se détacher de ce *modus operandi* pour s'attacher à ce que les personnes sont en mesure de faire et ce qui peut les rendre les plus productives. Jean-François Dufresne, fondateur de l'association Vivre et travailler autrement, est un fervent promoteur de cette démarche : « Il faut commencer par écouter les handicapés. Aider l'entreprise à comprendre les besoins de chacun. Puis identifier les activités où ils vont s'épanouir. » Il prône donc un renversement total de la logique de recrutement et d'intégration : si vous voulez vraiment être inclusifs, ne demandez pas où les personnes vulnérables vont s'intégrer dans votre entreprise, demandez-vous ce qu'elles peuvent vous apporter et comment faire pour profiter de la richesse qu'elles ont à offrir.

Jean-François Dufresne est d'autant plus convaincu de sa démarche que les expériences qu'il a montées prouvent la surproductivité des personnes autistes dans les ateliers où elles ont été placées (comme par exemple chez Andros). Il recommande toutefois de travailler avec des spécialistes du handicap pour adapter les activités et les postes ou avec des

« autonomiseurs », autrement dit des personnes elles aussi handicapées qui sont en mesure de parler au nom de toutes les autres.

## Adapter la formation, pas le métier

De multiples aménagements sont possibles (nous pensons par exemple à la lisibilité des offres d'emploi ou à un recrutement privilégiant une approche par les compétences, les appétences et les valeurs) et il serait sans doute vain de croire que certains métiers ne peuvent pas être ouverts aux personnes vulnérables.

Les raisons pour laquelle des métiers restent inaccessibles résident davantage dans des questions de réseaux et de culture que de compétences techniques. Mais dire cela, ce n'est pas pour autant nier le déficit de diplôme et de qualification des personnes éloignées de l'emploi ; c'est plutôt reconnaître que les formations proposées sont trop standardisées pour s'adresser à des publics aux attentes et aux ressources différentes.

L'accent mis récemment sur l'AFEST (action de formation en situation de travail) qui, par des moments réflexifs, transforme de façon fondamentale les apprentissages est assurément de nature à aider les personnes de faible niveau de qualification à acquérir de nouvelles compétences. Tout en requérant une implication de l'entreprise susceptible de faire évoluer sa culture interne.

La fondation Total a bien compris cette nécessité d'adapter les modalités au public en lançant le projet L'Industreet (qui a ouvert fin 2020), un campus pour se former gratuitement aux métiers industriels d'aujourd'hui et demain dont la cible est prioritairement composée de décrocheurs de 18 à 25 ans. Toute l'ingénierie des programmes est conçue pour rendre les apprentissages plus abordables, plus concrets et plus complets à l'attention d'étudiants qui n'ont sans doute jamais trouvé une source d'épanouissement dans le système éducatif classique : parcours d'intégration avec remise à niveau, pédagogie en petits groupes, plateaux techniques, accompagnement personnalisé, mentor professionnel...

Les facteurs de réussite exposés dans cette partie n'ont pas attendu l'intervention de l'État pour être connus et partagés. Le moins que l'on puisse dire cependant est qu'ils sont encore loin d'avoir été adoptés par une majorité d'entreprises.

On ne peut donc qu'aspirer à un système qui avantagerait la mise en œuvre de tous ces facteurs et qui récompenserait celles et ceux qui se sont déjà engagés dans la voie de l'inclusion. C'est dans la mise en place d'un tel système que l'État doit jouer son rôle. Non pas en essayant d'ouvrir de nouvelles voies inclusives mais en facilitant le chemin vers celles qui ont déjà fait leurs preuves. En montrant aussi tous les bénéfices qui accompagnent les démarches inclusives et en faisant en sorte qu'ils soient proportionnels à l'engagement manifesté.

*« La politique inclusive du groupe se tourne aussi vers l'externe et L'Industreet en est le parfait exemple. »*

*Delphine Ségura-Vaylet  
Groupe Seb*

# *Partie 4*

## *Agir pour rendre les entreprises plus inclusives*

# Quelle philosophie derrière les propositions de mesures ?

Les transformations proposées dans ce chapitre sont le fruit à la fois des réflexions d'un panel composé d'experts de l'inclusion et de responsables d'entreprise impliqués ainsi que des interviews et ateliers collectifs menés dans le cadre de cette étude. Elles ont par ailleurs été testées lors d'une enquête auprès de 518 dirigeants d'entreprise et décideurs RH de toute la France. Avant de les détailler, il n'est pas inutile d'explicitier la logique qui a présidé à leur définition.

## Une approche systémique

Les démarches inclusives sont aussi variées que les entreprises qui les lancent et les leaders qui les promeuvent. Il est impossible d'ignorer cette diversité au risque de ne pas honorer les principes de base de l'inclusion. Nos mesures tentent donc d'embrasser tous les domaines de l'entreprise susceptibles de prendre part à ces démarches : les ressources humaines, bien sûr, mais aussi la finance, les achats, etc.

Nos mesures affirment également que l'inclusion ne doit être ni la chasse gardée d'une personne ou d'un service de l'entreprise ni au bénéfice d'un seul type de public (les personnes handicapées au détriment des chômeurs de longue durée, les jeunes au détriment des seniors...). Elles reconnaissent que c'est par leur action conjointe que l'inclusion s'ancrera vraiment dans les pratiques de l'entreprise. Elles se renforcent mutuellement et ont chacune un impact sur plusieurs freins et leviers, comme l'ont montré les chapitres précédents.

## Une approche transversale

L'inclusion n'est pas un sujet « à part ». Si elle inclut la situation vis-à-vis de l'emploi, le handicap, l'âge, la diversité, etc., elle est elle-même incluse dans la RSE et doit donner un nouvel élan à son volet sociétal (la RSE étant encore trop souvent dominée par les questions environnementales, aussi importantes et urgentes soient-elles).

Cette dimension transversale est l'une des raisons de la complexité du sujet : elle réclame concertation, communication, consolidation ; elle exige de prendre en considération des logiques différentes, de concilier des priorités et de rendre des arbitrages ; elle impose de rassembler des données très diverses et de dessiner un tableau composite. Mais cette transversalité n'est pas une option, c'est une nécessité.

## Une approche qui valorise et qui récompense

Ces mesures ont pour ambition de soutenir l'action de celles et ceux qui croient en la création de valeur de l'inclusion pour l'entreprise, celles et ceux qui prennent des risques en faveur des plus vulnérables, celles et ceux qui lancent des initiatives et y entraînent leurs collègues. Ceux-là seront remerciés et promus. Ceux-là seront valorisés et montrés en exemple. Ceux-là seront écoutés et récompensés. Un des principes phares de ces mesures repose sur la conviction que c'est en aidant et en récompensant celles et ceux qui font plutôt qu'en pénalisant celles et ceux qui rechignent que l'on servira le plus efficacement cet enjeu.

*« L'inclusion n'est pas un jeu à somme nulle. Il n'y a pas de raison que ceux qui font plus n'aient pas plus de bénéfices. »*

*Thibaut Guilluy  
Haut-Commissaire à l'emploi et à  
l'engagement des entreprises*

## Une approche progressive

Les entreprises ne sont pas toutes en mesure de répondre de la même façon aux enjeux de l'inclusion, notamment pour des raisons de taille et de secteur d'activité. Ces mesures devront donc être adaptées (selon que l'entreprise emploie plus ou moins de 50 puis plus ou

moins de 250 salariés, par exemple) et nivelées (les bénéfices de leur démarche inclusive pouvant être graduels, en fonction de seuils à définir).

L'inclusion est un chemin d'humilité. Il faut accepter que tout ne se fasse pas à la vitesse que nous souhaiterions, avec l'ampleur que nous viserions et avec la réussite dont nous rêverions. Il faut reconnaître que les approches sont multiples, que l'intelligence collective est féconde et que le temps a ses vertus (se doter d'une politique inclusive intégrée et devenir une entreprise inclusive ne se faisant qu'au prix d'une courbe d'innovation et d'apprentissage).

Ces mesures, nous les avons en grande partie coconstruites lors des très nombreux échanges que nous avons initiés mais rien ne dit qu'elles ne puissent pas encore être améliorées. Avant de déployer les plus ambitieuses à grande échelle, nous envisageons donc des périodes de test, sur des territoires bien identifiés, pour en évaluer l'appropriation et les effets puis, le cas échéant, les ajuster à l'aune des retours.

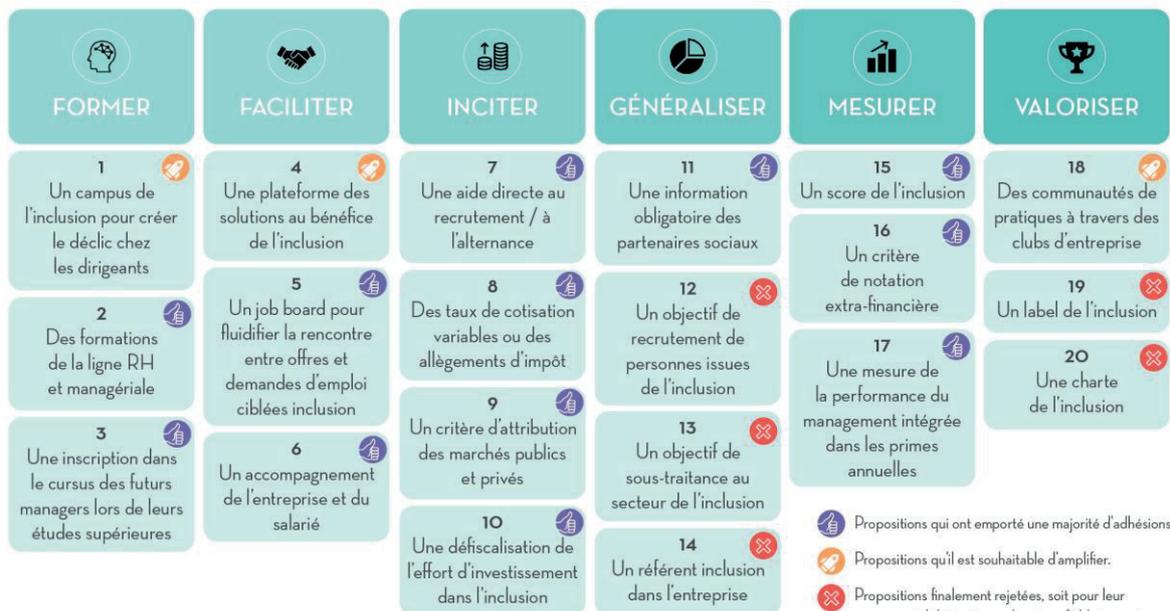
Enfin, dans le but de retranscrire fidèlement la diversité et la complexité des opinions que nous avons recueillies, chaque mesure présentée ci-après sera accompagnée d'un triple indicateur marquant son « efficacité présumée », son « degré d'appropriation » et sa « facilité de mise en œuvre », certaines pouvant en effet sembler efficaces si pleinement suivies mais pouvant dans le même temps comporter trop de contraintes pour être jugées vraiment souhaitables.

### Les mesures discutées lors des interviews et des ateliers

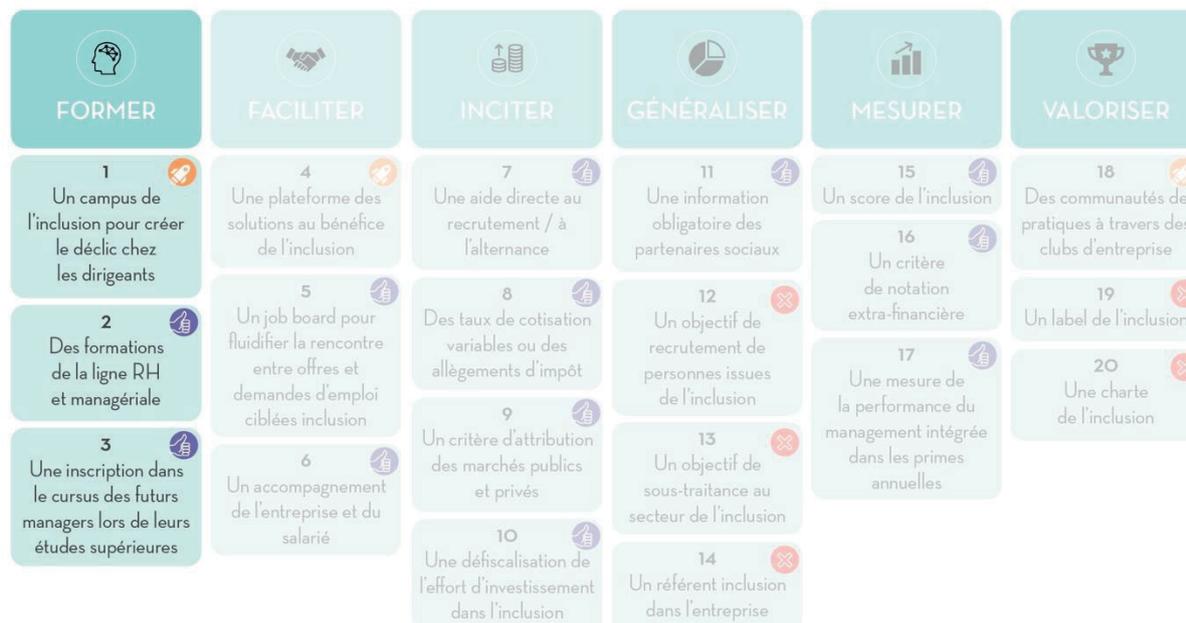
L'illustration ci-dessous rassemble les vingt propositions envisagées au cours de nos réflexions et de nos échanges. Elles sont présentées de façon chronologique (la formation des acteurs étant sans doute un préalable, leur valorisation ne pouvant intervenir qu'après évaluation des actions menées). Elles ont fait l'objet de discussions avec les experts, dirigeants et décideurs que nous avons rencontrés. Elles ont été progressivement amendées, affinées, fusionnées ou supprimées.

NB1 : le symbole « interdit » signale les propositions finalement rejetées.

NB2 : le symbole « fusée » signale les propositions qui s'appuient sur des initiatives déjà lancées.



# Former



Nous avons trop souvent tendance à penser que la formation est la réponse à tout. Or, il ne suffit pas d'être formé pour être en mesure d'appliquer ce que nous avons appris, voire souhaiter le mettre en œuvre. Néanmoins, ce qui est certain, c'est que, si nous ne sommes pas formés, il y a fort peu de chances que le changement advienne. C'est donc par ce volet qu'il faut sans doute commencer tout en sachant qu'il ne peut à lui seul suffire.

## Une culture à diffuser

### Des formations obligatoires

Une culture ne se bâtit pas en quelques jours et la culture de l'inclusion dans les entreprises prendra du temps à se généraliser comme ont pu le faire d'autres cultures avant elle, telle la santé et la sécurité au travail. Même si l'idée d'un impact du travail sur la santé date de l'Antiquité, ce n'est qu'au XX<sup>e</sup> siècle que nous avons vraiment pris sa mesure et que tout un panel d'actions a défini le périmètre des responsabilités et des pratiques.

Parmi ces actions, la formation initiale et la formation continue étaient en bonne place. Elles sont comprises dans les formations réglementaires et obligatoires qui comptent pour environ un tiers des formations dispensées dans les grandes entreprises.

Sur ce modèle, nous sommes en droit de penser que la diffusion d'une culture de l'inclusion passe nécessairement par l'incitation à former la plus vaste population possible à ses enjeux et ses pratiques. D'ailleurs, 47 % des entreprises disent

### Généraliser une culture : l'exemple de la santé et sécurité au travail

- 1913 : rédaction d'un règlement sur l'hygiène et la sécurité
- Années 20 : mise en place d'un des premiers services de médecine du travail par René Barthe
- Années 30 : création d'un diplôme d'hygiène industrielle et médecine du travail puis d'un corps de médecins conseils de l'inspection du travail
- Années 40 : obligation de la médecine du travail dans les entreprises de plus de 50 salariés et adoption d'une première loi
- 1982 : instauration des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
- Années 90 : orientation « prévention » des politiques de santé et sécurité
- Années 2000 : mise en place du Document unique d'évaluation des risques professionnels et premier plan Santé Travail
- Etc.

proposer déjà des formations ou, a minima, des sensibilisations aux enjeux de l'inclusion à leurs collaborateurs et 74 % estiment que la formation est de nature à faciliter leurs démarches inclusives<sup>48</sup>.

### L'expérience mieux que la théorie

En matière d'inclusion, toutes les formations se valent-elles ? Si vous n'avez jamais eu l'occasion de travailler avec des personnes éloignées de l'emploi, connaître la variété de leurs difficultés et avoir une idée des résolutions à prendre au niveau, par exemple, du recrutement ou de l'intégration suffira-t-il à faire de vous un praticien de l'inclusion ?

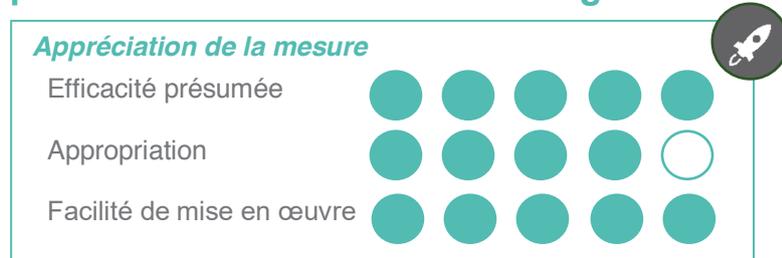
*« Pour changer son regard, il faut avoir vécu un parcours expérientiel. »*

*Vincent Godebout  
Solidarités nouvelles  
face au chômage  
(SNC)*

En fait, tant que vous n'aurez pas été personnellement, directement, concrètement confronté(e) à des individus qui redécouvrent le chemin de l'emploi, ses obligations et ses contraintes, vous n'aurez qu'une idée très imparfaite voire erronée de ce qu'implique une démarche inclusive. Parce qu'en l'espèce, il ne s'agit pas juste de mettre en place quelques procédures histoire de se donner bonne conscience, il s'agit de comprendre des réalités souvent inconcevables lorsque nous ne les avons pas approchées nous-mêmes, de toucher du doigt des drames humains et, en dernière analyse, de changer son regard.

C'est pourquoi nous ne pouvons imaginer des formations à l'inclusion que sous forme immersive : rencontres avec des personnes vulnérables, découverte du quotidien des intermédiaires de l'emploi, des accompagnateurs ou des tuteurs, mise en place de projets à destination du public de l'inclusion, etc. Ce n'est qu'en faisant vivre des expériences ancrées dans la réalité à leurs apprenants que ces formations atteindront leur but (tout comme les messages sur la santé et sécurité sont toujours davantage pris au sérieux après l'accident d'un collègue).

### Proposition 1 – Un campus de l'inclusion pour créer le déclic chez les dirigeants



Les premiers apprenants à former ne sont pas ceux qui vont recruter les personnes éloignées de l'emploi ni ceux qui vont travailler avec elles. Non, les premières personnes sont celles par qui la culture s'infléchit et s'imprime dans une organisation : les dirigeants.

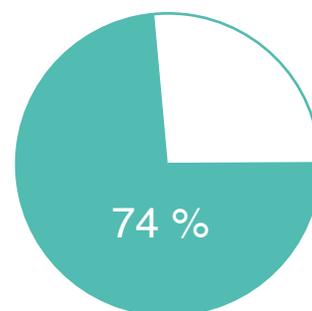


Figure 12 – Proportion des dirigeants et DRH qui estiment la formation des dirigeants, RH et managers de nature à faciliter les démarches inclusives.  
(Source : Lab'Ho/Côté clients)

<sup>48</sup> Enquête Côté clients/Lab'Ho (2020).

Tous les dirigeants d'entreprise, petites et grandes, devraient être formés aux démarches inclusives. Ceux qui recrutent parce qu'ils ont la possibilité de puiser directement dans ce vivier, ceux qui ne recrutent pas parce qu'ils peuvent actionner d'autres leviers (achats, mécénat...) tout aussi légitimes.

Nous préconisons donc d'amplifier l'action du Campus de l'inclusion – ou de toute autre structure équivalente – et de tous les acteurs de la formation investis sur ce sujet en rendant obligatoire pour toute personne occupant un poste de direction générale une participation à des programmes type *Leader inclusive program* du Campus, sous deux ans pour les entreprises de plus de 250 salariés et sous quatre ans pour les plus petites.

#### Le campus de l'inclusion

Association loi 1901 créée en 2018, le Campus accompagne les dirigeants dans le développement de pratiques inclusives au sein de leur entreprise selon quatre axes : acheter / recruter / partager / innover plus inclusif. Il propose notamment un programme de six mois, quatre rencontres, un plan d'actions et un suivi individuel par un expert.

## Proposition 2 – Des formations de la ligne RH et managériale

#### Appréciation de la mesure



Depuis la loi Égalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017, tous les professionnels du recrutement dans les entreprises de plus de 300 salariés doivent suivre une formation à la non-discrimination à l'embauche (au moins une fois tous les cinq ans).

Sur ce modèle, nous préconisons que tous les recruteurs et toutes les recruteuses de ces entreprises mais aussi tous les acheteurs et toutes les acheteuses suivent une formation à l'inclusion dans l'emploi. Il est aussi envisageable d'élargir aux questions d'inclusion la formation à la non-discrimination.

Si elle souhaite aller au-delà, l'entreprise pourra également former ses managers, qu'ils participent ou non aux processus de recrutement, afin qu'ils aient toutes les clés en main pour bien accueillir et intégrer les nouveaux arrivants mais aussi pour rendre plus responsables leurs propres pratiques au quotidien. Elle peut également former ses représentants du personnel afin qu'ils soient en mesure de mieux évaluer les démarches de leur entreprise et sensibiliser à leur tour l'ensemble du personnel.

Moyen relativement simple à mettre en œuvre, un programme de mécénat de compétences tourné autour d'actions inclusives donne une dimension concrète à ce type de formation comme l'a compris un cabinet tel qu'Accenture qui offre l'opportunité à ses consultants de travailler en direct avec leur fondation.

## Proposition 3 – Une inscription dans le cursus des futurs managers

#### Appréciation de la mesure



« Pour avoir un réel impact, la RSE doit irriguer l'ensemble des enseignements. »

Bénédicte Bost  
EM Lyon business school

Au fil de nos échanges est également apparue la nécessité de ne pas laisser de côté les futurs managers. Comment est-il possible d'introduire une dimension inclusive dans les

programmes pédagogiques des grandes écoles, des universités et de toutes les formations post-bac susceptibles de mener à des fonctions d'encadrement ?

Outre une inscription directe dans les programmes, par exemple au travers d'une chaire sur la question (comme c'est le cas à l'Essec avec la chaire « Leadership et diversité »), quatre approches particulièrement efficaces se sont faites jour et pourraient être généralisées à tous les établissements :

- Miser sur les projets expérientiels : des écoles telles Sciences Po Paris, emlyon business school ou l'ENSTA (École nationale supérieure de techniques avancées) ont déjà rendu obligatoire pour leurs étudiants la réalisation d'un projet responsable ou d'un engagement sociétal sans lequel ils ne peuvent valider leur semestre, leur année ou leur cursus. Le généraliser ne ferait donc qu'entériner une pratique qui a déjà recueilli l'assentiment des établissements les plus volontaires sur le sujet
- S'assurer que les questions d'inclusion, au même titre que les questions environnementales, ne soient plus traitées à part lors d'un cours spécifique mais en filigrane de l'ensemble des enseignements dispensés tout au long du cursus (par exemple via un observatoire des programmes ou en ajoutant une dimension inclusive à l'un ou l'autre des organismes qui gravitent déjà autour du ministère de l'Éducation)
- Former le personnel encadrant et les enseignants aux enjeux de l'inclusion et de l'éthique afin que cette dimension ne s'arrête pas au seul cursus pédagogique mais rejaillisse sur toute la vie de l'établissement
- S'appuyer sur les expériences vécues par les étudiants via les représentants d'associations ou de collectifs étudiants sensibles au sujet de l'inclusion.

Les premiers retours que nous avons reçus de la part des responsables d'écoles supérieures que nous avons interrogés se sont avérés très positifs. Les responsables d'université et les enseignants et chercheurs devront eux aussi être associés à cette réflexion.

# Faciliter



Pour qui veut se lancer avec ferveur dans une démarche inclusive, la complexité de ce nouveau monde peut être de nature à refroidir ses ardeurs : comment s'y prendre ? où trouver le bon interlocuteur ? quel(s) prestataire(s) pour m'accompagner ? dans quel vivier de candidats puiser ? Les questions sont multiples, les réponses également et le temps est rarement la ressource la mieux partagée. De fait, chacun rêverait de voir rassembler au même endroit toutes les réponses à ces questions. Une plateforme de l'inclusion peut-elle offrir ce service-là ?

## Proposition 4 – Une plateforme des solutions au bénéfice de l'insertion

**Appréciation de la mesure**

Efficacité présumée	●	●	●	○	○
Appropriation	●	●	●	●	●
Facilité de mise en œuvre	●	●	●	●	●

**Le choix des PRITH**

Faut-il juste agréger ou aller jusqu'à coordonner ? Les plans régionaux pour l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés (PRITH) ont opté pour la seconde option puisqu'ils visent à fédérer les interventions des différents acteurs territoriaux de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés autour d'un plan d'action unique et partagé. L'enjeu est d'améliorer la réponse collective aux attentes des personnes handicapées et des employeurs publics et privés.

Née de la proposition n° 26 du pacte d'ambition pour l'IAE, une plateforme de l'inclusion a été déployée<sup>49</sup>. Confiée à la start-up d'État Itou, elle a pour objectif de « proposer une solution numérique intégrée permettant de lever les freins limitant aujourd'hui l'action de l'IAE » et notamment de :

<sup>49</sup> inclusion.beta.gouv.fr.

- Faciliter le recrutement au sein des SIAE (structures de l'insertion par l'activité économique)
- Leur mettre à disposition des ressources et des outils au service des parcours d'insertion
- Mieux évaluer l'impact de la politique de l'IAE (insertion par l'activité économique) en facilitant l'accès à toutes les données disponibles
- Valoriser les offres de service des SIAE.

Cette plateforme peut-elle aussi servir de portail de ressources pour les entreprises souhaitant initier, réactiver ou amplifier leur démarche inclusive ? Peut-elle agréger les contenus des plateformes déjà existantes comme celles de l'Adive (Agence pour la diversité entrepreneuriale), de l'Avise ou du réseau Gesat (réseau national des prestataires du secteur du travail protégé et adapté) ? Les entrées et les angles choisis ne correspondant pas tous, loin de là, aux besoins des entreprises, elle devra être adaptée. Encore faut-il déterminer ce qu'elle devra contenir comme information.

## Les services proposés par la plateforme

### Une cartographie des acteurs

Nous l'avons vu dans la troisième partie de cette étude, la dimension territoriale est essentielle pour la réussite d'un projet d'inclusion. Une entreprise à Boulogne-sur-Mer ne fera pas appel aux mêmes partenaires publics et privés qu'une entreprise à Menton. Un projet autour des jeunes NEET ne requerra pas les mêmes partenaires qu'un projet tourné vers les réfugiés. Une cartographie viendrait répondre à cette attente en présentant les acteurs de l'insertion :

- Par zone géographique d'implantation et d'intervention
- Par activité et offre de service (accompagnement, formation, financement, *sourcing*, etc.)
- Par public ciblé (demandeurs d'emploi de longue durée, jeunes, seniors, handicapés, réfugiés, personnes placées sous main de justice, etc.)
- Par secteur d'activité (certaines structures pouvant être spécialisées sur un secteur en particulier, tel le BTP, la grande distribution...).

### Une offre de facilitation

Sur le sujet de la plateforme de l'inclusion comme sur d'autres, il faut sans doute différencier le cas des grandes entreprises et des ETI, PME ou TPE. Les premières disposent des ressources en interne pour réaliser une partie du travail de défrichage, de recherche, d'identification qui, quoiqu'ingrat, n'en est pas moins nécessaire à l'élaboration d'une démarche inclusive. Les secondes, en revanche, peuvent très vite reculer devant l'ampleur de la tâche.

C'est donc elles qu'il faut aider en priorité, par exemple en leur proposant les services de facilitateurs inclusifs qui navigueraient pour elles dans les méandres du secteur afin de leur trouver les partenaires adéquats. Ces facilitateurs devraient être différents de ceux qui œuvrent sur les clauses sociales au sein des PLIE. Ils pourraient faire partie d'une offre de service spécifiques des clubs d'entreprise (type « La France une chance, les entreprises s'engagent ») relayée sur la plateforme territoire par territoire.

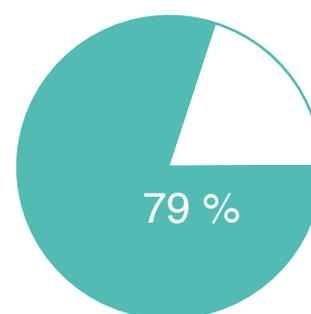


Figure 13 – Proportion des dirigeants et DRH qui estiment le principe d'un « guichet unique » de nature à faciliter les démarches inclusives.  
(Source : Lab'Ho/Côté clients)

*« En matière d'inclusion, comme pour beaucoup d'autres stratégies, un outil ne résout rien par lui-même. Ce dont les entreprises ont besoin, c'est de l'accompagnement d'un facilitateur interne ou externe qui aide au diagnostic et à la mise en œuvre. »*

*Jean-François Connan  
The Adecco Group*

Nous pourrions par exemple imaginer une filière de jeunes facilitateurs en service civique, en binôme sur un département, et rattachés au club local du mouvement « La France, une chance » (soit environ 200 services civiques chaque année). Formés par le Campus – ou toute autre structure équivalente – et accompagnés tout au long de leur service civique, ils pourraient également bénéficier d'une aide à la sortie pour ceux qui choisissent de se lancer sur le marché du travail.

La plateforme pourrait ainsi jouer le rôle d'un annuaire des facilitateurs, ressource à l'attention des ETI, PME ou TPE.

### Un portail de solutions

L'opinion des entreprises peut se résumer au discours suivant : « On sait que mettre en œuvre des politiques inclusives va nous demander des efforts en interne alors on aimerait que l'on nous simplifie la vie en externe. » Autrement dit, si un responsable achats veut sous-traiter à une SIAE, il aimerait ne pas avoir à chercher le bon fournisseur durant une éternité, si un responsable RH veut savoir comment bien intégrer ses nouveaux arrivants, il aimerait trouver le cabinet spécialisé pour l'accompagner simplement, etc. Encore faut-il utiliser ces outils lorsqu'ils existent.

La plateforme de l'inclusion devrait comporter plusieurs clés d'entrée (RH, acheteurs, managers) et être ce lieu d'échanges et de valorisation de tous les acteurs de l'insertion afin de faciliter la rencontre entre un besoin et une réponse, une demande et une offre. Cette valorisation est d'autant plus importante que les entreprises d'insertion (EI), les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI) ou les entreprises adaptées (EA) sont le premier type d'acteur vers lequel se tournerait un dirigeant au moment de mettre en place une démarche inclusive (78 % de « oui tout à fait » et « oui plutôt »). Plus le décideur est impliqué d'ailleurs et plus sa réaction est franche (les décideurs qui se disent personnellement concernés par l'inclusion sont 42 % à se tourner en priorité vers des EI, ETTI et les EA contre 21 % en moyenne).

Mais comme le pointe Jean Dutoya, ancien directeur associé du groupe Amnyos et désormais conseiller de la ministre déléguée à l'insertion, « L'idée d'un guichet unique rappelle celle des Maisons de l'emploi qui avaient pour ambition de fédérer tous les acteurs mais qui ont surtout fait figure d'acteur supplémentaire, peu ayant envie de se ranger sous une nouvelle tutelle. L'enjeu d'un tel guichet est de parvenir à rendre visible et valoriser les solutions existantes, sans leur faire de l'ombre ou se substituer à elles. »

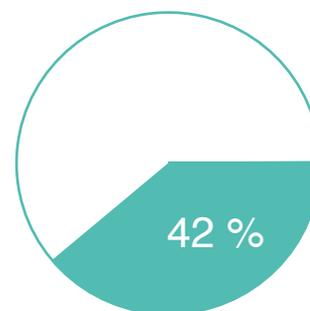


Figure 14 – Proportion des dirigeants et DRH concernés par l'inclusion qui miseraient sur des EI, ETTI ou des EA pour mettre en place leurs démarches inclusives. (Source : Lab'Ho/BVA-Côté clients)

## Proposition 5 – Un *job board* pour fluidifier la rencontre entre offres et demandes d'emplois ciblés inclusion

Appréciation de la mesure	
Efficacité présumée	● ● ○ ○ ○
Appropriation	● ● ● ● ○
Facilité de mise en œuvre	● ● ○ ○ ○

Disposer d'une plateforme de candidats et d'un portail de ressources réjouit respectivement 79 et 74 % des dirigeants et décideurs RH interrogés<sup>50</sup>. Il semble donc y avoir là un besoin qu'il s'agirait de ne pas négliger.

Pourtant, de nombreux *job boards* existent déjà et les experts doutent de l'intérêt d'allonger la liste. N'y aurait-il pas en outre concurrence avec les services de Pôle emploi et des autres intermédiaires de l'emploi ?

<sup>50</sup> *Ibid.*

Bref, que révèle vraiment cette attente ? Elle s'inscrit en fait dans le cadre d'une certaine défiance des entreprises à l'écart de l'opérateur public : elles sont 32 % à affirmer qu'elles ne se tourneraient « plutôt pas » voire « pas du tout » vers Pôle emploi pour les aider dans leur action de *sourcing*. L'enjeu semble donc davantage résider dans le fait de minorer la défiance des entreprises avec l'opérateur public plutôt que dans l'ajout d'un nouveau service.

Enfin, une dernière option consisterait non pas à offrir un espace de rencontres entre des candidats offreurs et des entreprises demandeuses mais entre des professionnels de l'inclusion susceptibles de placer des personnes qu'ils suivent et des entreprises (SIAE ou ordinaires) ouvertes à cette démarche.

### Recruter via des contrats passerelles

Proposition n° 17 du pacte d'ambition pour l'IAE, les contrats passerelles permettent à une entreprise « ordinaire » l'embauche pour une période de six mois reconductibles d'un salarié d'une entreprise d'insertion (EI) et d'un atelier et chantier d'insertion (ACI) assortie si besoin d'une prestation d'accompagnement par sa structure d'origine.

## Proposition 6 – Un accompagnement de l'entreprise et du salarié

### Appréciation de la mesure



Parmi les propositions les plus consensuelles figure l'idée de proposer aux entreprises qui souhaitent recruter des personnes éloignées de l'emploi une forme d'accompagnement qui pourrait concerner aussi bien :

- Le ou les dirigeants, dans l'hypothèse où ils souhaitent être aidés aussi bien sur les aspects stratégiques qu'opérationnels de leur réflexion
- Les managers et collaborateurs, tant il est vrai qu'ils sont en première ligne lorsqu'il s'agit de transmettre les pratiques et la culture de leur équipe ou de leur entreprise
- Les salariés nouveaux qui peuvent non seulement avoir besoin de s'habituer ou se réhabituer aux codes du monde professionnel arrivants (quand ils ne viennent pas d'une SIAE qui a déjà réalisé ce travail) mais aussi avoir encore à faire face à des difficultés périphériques (logement, santé, finance, famille, etc.) dont la résolution nécessite des compétences rarement présentes en entreprise.

Cet accompagnement pourrait être le fait de structures privées (entreprises, associations) ou publiques (missions locales...) dont l'offre de services serait promue par la plateforme de l'inclusion.

# Inciter



Reprenons un instant le parallèle déjà évoqué avec le sujet de la santé et de la sécurité au travail. En plus d'un arsenal d'obligations et de méthodes aujourd'hui bien connu, il s'accompagne de mesures financières qui touchent à l'assurance maladie (dont le financement est directement lié au niveau de sinistralité de l'entreprise) et à la prévoyance (affectée aux personnes elles-mêmes). La première vient compenser l'impact des accidents et des maladies sur les comptes publics tandis que la seconde vient prendre en charge la période non travaillée.

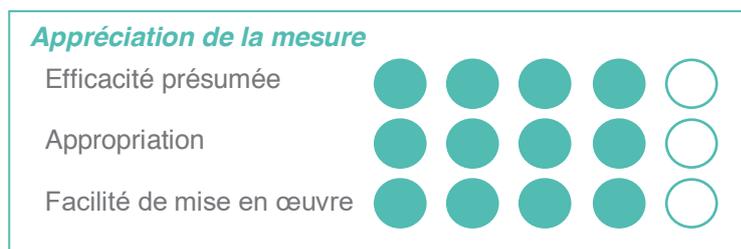
Sur ce modèle, il y aurait sans doute une réflexion à mener, dont les mesures ci-après ne sont qu'une amorce, sur la façon de réglementer ou de compenser des formes dégradées de travail ou d'emploi qui, dans les faits, fragilisent les personnes et pèsent, au bout du compte, à l'instar des problèmes de santé, sur les comptes publics et sur la collectivité, y compris les entreprises.

Selon la même logique, octroyer des avantages aux entreprises qui préparent leurs salariés à affronter les évolutions de leur métier et du marché du travail reviendrait à reconnaître la nature d'intérêt général – ou au minimum d'utilité sociale – de leur action.

*« La crise est le meilleur test  
grandeur nature de nos pratiques  
inclusives. »*

*Johan Titren  
The Adecco Group*

## Proposition 7 – Des aides directes au recrutement et à l’alternance



La dimension incitative est à l’ordre du jour depuis le début de la crise sanitaire en mars 2020. Moins marquée dans les reports de cotisations sociales ou les délais de créances fiscales dont peuvent bénéficier les entreprises, elle s’est davantage affirmée avec le chômage partiel (l’entreprise recevant une allocation financée par l’État et l’organisme gestionnaire du régime d’assurance chômage), et surtout dans les aides directes à l’embauche sous certaines conditions (4000 € pour un jeune de moins de 26 ans, entre 5 et 8000 € pour un contrat d’apprentissage ou un contrat de professionnalisation, etc.).

Ce principe semble avoir été très bien accueilli par les employeurs et il ne fait guère de doute pour ceux que nous avons interrogés qu’un soutien direct au recrutement de personnes éloignées de l’emploi (accompagné d’un accompagnement en bonne et due forme comme nous l’évoquions précédemment) serait une opportunité dont nombre d’entreprises se saisiraient (cf. figure 15). Parmi les décideurs sondés les plus concernés, 47 % estiment même que ces aides faciliteraient tout à fait les démarches en faveur de l’inclusion.

Ces aides pourraient porter sur les situations de recrutement direct des entreprises mais également sur les cas où les candidat(e)s sont issu(e)s du monde de l’IAE (ce qui aurait comme avantage supplémentaire de garantir leur identification « inclusion »). Par exemple, la logique des emplois francs pourrait être élargie à toutes les personnes issues d’une SIAE, d’une EA ou d’une ESUS. Autre exemple, les aides à l’alternance liées à la crise sanitaire pourraient perdurer pour les personnes en parcours d’insertion.

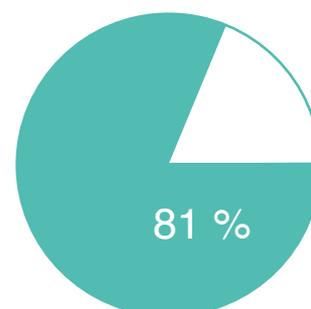
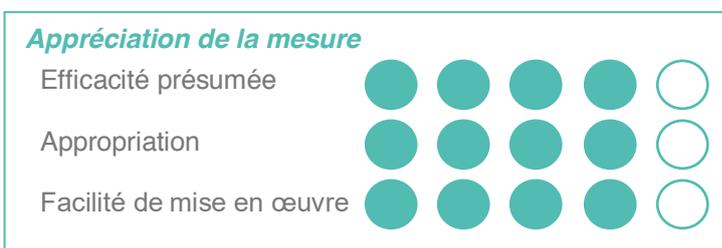


Figure 15 – Proportion de dirigeants et DRH estimant les incitations fiscales et les aides directes propices au développement d’actions inclusives. (Source : Lab’Ho/Côté clients)

## Proposition 8 – Des taux de cotisations variables ou des allègements d’impôts



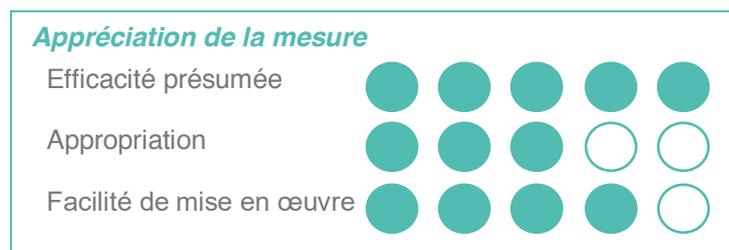
Parmi l’ensemble des mesures testées auprès des dirigeants et décisionnaires RH, deux d’entre elles, quel que soit le profil des répondants, arrivent systématiquement en tête. Les aides directes d’une part, nous l’avons vu, et les incitations fiscales d’autre part. Ces dernières devraient être conditionnées par le niveau d’inclusion des entreprises : 30 % des décideurs interrogés estiment que cela faciliterait tout à fait les démarches en faveur de l’inclusion (les dirigeants les plus concernés par le sujet étant même 46 % à le penser) et 81 % y seraient globalement favorables.

Il semble donc utile de promouvoir ces hypothèses. Même si certains experts ne placent pas l’allègement des cotisations ou les crédits d’impôt sur le même plan : « Baisser les cotisations, c’est au fond diminuer le salaire *différé*. Je trouverais plus cohérent de pratiquer le crédit d’impôts – ou l’aide directe - dans la mesure où c’est bien l’impôt qui finance les

mesures sociales dont les entreprises vraiment inclusives contribueraient à diminuer le montant », affirme ainsi Jean-François Foucard secrétaire national CF.E-CGC en charge du secteur Emploi, formation, digitalisation et égalité professionnelle. Diminuer les cotisations sociales, c'est en effet, sur le principe, réduire les montants alloués aux pensions des salariés retraités (y compris donc les salariés recrutés dans une démarche inclusive) alors que diminuer l'impôt sur les sociétés, c'est réduire le montant de la participation des sociétés aux ressources de l'État (où sont puisées les aides sociales).

Reste alors à inventer le mécanisme qui permettrait d'évaluer le niveau ou la nature de ces aides. Nous le verrons plus loin, le principe d'un score de l'inclusion devrait y répondre.

## Proposition 9 – Un critère d'attribution des marchés publics et privés



Cela dit, une démarche inclusive ne passe pas uniquement par des recrutements de personnes éloignées de l'emploi. Les achats responsables (entendus ici comme réalisés auprès des secteurs de l'IAE, de l'ESS, protégé ou adapté) sont un levier tout aussi

indispensable. Cette solution est de plus en phase avec le pacte d'ambition pour l'IAE coconstruit entre le secteur de l'inclusion et l'État. Au travers des clauses sociales, c'est un sujet qui touche à la fois la commande publique et les achats privés mais les moyens que l'un et l'autre réclament s'avèrent très différents.

Certains pays tels que les États-Unis, poursuivant une logique d'*affirmation action*, sont même allés jusqu'à réserver 5 % des volumes d'achat à des sous-traitants dont la diversité a été certifiée (cf. la loi *Supplier diversity*). Si cette approche n'est pas plébiscitée par les décideurs français, d'autres sont cependant à notre portée.

## La commande publique doit encore davantage montrer l'exemple

### Au niveau de l'État : la nécessité d'une doctrine interministérielle

À ce jour, un grand nombre de dispositions juridiques permettent à l'État, aux collectivités et à tous les établissements publics volontaires de mettre en œuvre une politique inclusive plus affirmée au travers de leurs achats.

Le chemin est encore long toutefois pour que l'exemplarité des acteurs publics en matière d'achats responsables soit la règle au sein de toutes ces collectivités et de tous les opérateurs publics<sup>51</sup>. En 2018, 14,3 % des marchés publics passés par les collectivités comportaient des clauses sociales contre à peine 6,8 % des marchés passés par l'État et les hôpitaux. Même si ces deux constats sont encore loin d'être satisfaisants, nous ne pouvons que déplorer le retard pris par la commande étatique.

Il s'agit donc moins d'amender les textes existants<sup>52</sup> que de les faire connaître et appliquer par les acheteurs publics. Une doctrine interministérielle claire et volontariste apparaît alors comme le premier pas vers l'uniformisation des pratiques et l'intégration plus fréquente de ces clauses – ce qui éviterait par

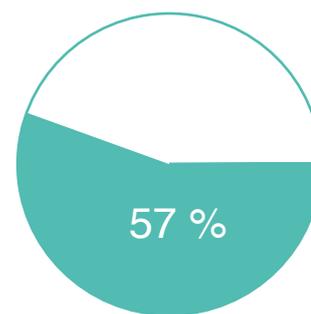


Figure 16 – Proportion d'acheteurs publics se déclarant formés aux clauses sociales et aux clauses environnementales (Source : OCEP)

<sup>51</sup> Desneux Antonella (2014), *Militer pour une bonne clause*, Lab'Ho.

<sup>52</sup> Qui sont déjà solides sur cette question, cf. à titre d'exemple l'article L 2113-11 du code de la commande publique : « Lorsqu'un acheteur décide de ne pas allouer le marché, il motive son choix en

exemple d'inciter à produire français tout en se fournissant massivement à l'autre bout du monde comme nous l'avons vu lors du manque de masques des premières semaines de la crise sanitaire.

Le pacte d'ambition pour l'IAE réclame ainsi de faire des clauses d'insertion « la règle et non l'exception ». Ce qui reviendrait à inscrire dans le code des marchés publics l'obligation pour *tous* les marchés de l'État et des collectivités d'inclure des clauses sociales d'attribution et d'exécution. Par exception, la puissance qui émet le marché pourrait demander à en être exonérée à condition de justifier cette exemption auprès de sa tutelle. Une contribution financière de compensation serait alors versée localement pour financer le secteur.

La formation, déjà bien avancée (cf. figure 16), et la mise à disposition d'outils facilitateurs, tel le score de l'inclusion présenté plus loin, peuvent aussi permettre aux acheteurs publics d'imprimer une marque plus inclusive sur leurs achats.

### Au niveau territorial : des moyens pour les facilitateurs

L'Alliance ville emploi, réseau national des élus territoriaux délégués aux politiques d'insertion et d'emploi, présidents des PLIE et des MDE, anime et professionnalise un réseau de plus de 450 facilitateurs au sein de 330 structures qui accompagnent les acheteurs privés et publics dans leur appréhension des clauses sociales.

L'action de ces derniers semble cependant limitée notamment par absence de financement réellement stable de cette fonction tant au niveau du territoire que de l'État ou de l'Europe. Il paraît donc utile de réserver un budget bien identifié à l'action des facilitateurs afin de leur fournir les moyens nécessaires à leur mission.

#### Le volontarisme paie

La détermination des acheteurs publics est un vecteur d'acculturation à l'inclusion pour leurs sous-traitants. C'est ce que confirme Bruno Renard, du CEA (Commissariat à l'énergie atomique) : « Nous avons renouvelé le marché de gestion des déchets en y ajoutant des clauses sociales. Les entreprises candidates nous ont prévenus qu'elles ne savaient pas faire... mais en définitive, elles se sont adaptées et ont su répondre. »

### Évaluer l'impact des clauses sociales

L'inclusion manque de données chiffrées pour être correctement pilotée. Ce leitmotiv de notre étude est également valable pour la partie achats. Rendre obligatoire la production d'un bilan quantitatif et qualitatif de la clause sociale par l'entreprise attributaire dans le cadre de marchés publics (assorti de pénalités financières en cas de non-production) constituerait un premier pas vers une meilleure connaissance des pratiques.

Parallèlement, une orientation « inclusion » de l'Observatoire de la commande publique (OCCP) afin de mieux connaître la teneur des demandes des acheteurs publics (exercice réalisé par l'Alliance ville emploi dans son rapport *La clause sociale en 2018*) mais surtout le poids que pèsent les clauses sociales dans la décision d'attribution des marchés jetterait une lumière intéressante sur le crédit réel accordé à cet axe.

---

énonçant les considérations de droit et de fait qui constituent le fondement de sa décision. » (le principe d'allotissement visant à faciliter l'accès des PME à la commande publique mais concernant aussi les objectifs de développement durable (ODD) pour renforcer notamment la prise en compte des dimensions sociales dans les marchés).

## Des achats privés plus responsables

### Lancer une concertation annuelle de l'achat privé responsable

Combien d'acheteurs ont comme principal critère de choix le « moins disant économique » ? Combien de directions achats fixent comme principal objectif une baisse du montant global des achats ? Se cantonner à ces seuls critères revient à faire fi du contexte social et environnemental qui est le nôtre. Et donc indirectement à accentuer les inégalités et les dérèglements des écosystèmes naturels.

*« L'inclusivité dans les critères d'achats modifiera à la marge les décisions des acheteurs tant que cela restera la chose la plus importante des choses secondaires ! »*

*Fabrice Bonnifet  
Bouygues*

C'est aujourd'hui, c'est maintenant qu'il faut ajouter à l'approche économique une approche responsable. Les acheteurs en ont conscience, le Conseil national des achats ayant par exemple intitulé son université de décembre 2020 « La raison d'être des achats ». Les encourager dans cette direction est un impératif et nous proposons de lancer, à l'initiative des ministères des Finances et du Travail, une concertation annuelle entre les fédérations des acheteurs publics comme privés. Elle aurait notamment pour but de définir :

- Un cadre et une ambition d'achats ayant des impacts mesurables sur l'inclusion
- Des objectifs partagés
- Les moyens et outils nécessaires à leur mise en œuvre.

### Outils des acheteurs

Même si la dimension inclusive de la commande publique est encore trop limitée, elle n'en reste pas moins nettement plus affirmée que celle de la commande privée. Il y a donc là un potentiel que le pacte d'ambition pour l'IAE n'a pas ignoré (cf. mesure n° 20) :

- Intégration et promotion d'une place de marché qui serait hébergée par la plateforme (<https://emplois.inclusion.beta.gouv.fr>) actuellement en cours de déploiement région par région par la start-up d'État Itou
- Rédaction et diffusion de kits pratiques de l'achat responsable à destination des acheteurs des entreprises du mouvement La France une chance.

Il ne suffit pas d'être mieux équipé pour mieux travailler ; il faut aussi mettre en place les outils de suivi et d'évaluation grâce auxquels les acheteurs seront à même de mieux piloter leur activité (la quasi-totalité des personnes interviewées ayant reconnu avec une louable lucidité ne pas disposer de données consolidées autour de leurs pratiques inclusives). Le score de l'inclusion présenté plus loin, incluant un volet achats, devrait y participer.

Enfin, un principe d'*incentives* pour les acheteurs, déjà mis en place dans certains groupes, pourrait utilement compléter cette panoplie d'outils.

### Valoriser les pratiques d'achats inclusifs

Enfin, dernières mesures qui viendraient à la fois rappeler l'urgence et l'importance de la dimension inclusive des achats, récompenser les entreprises qui montrent la voie et inspirer celles qui souhaiteraient leur emboîter le pas :

- La promotion des achats inclusifs dans le cadre de l'*Inclusive tour*
- Un volet « achats » dans les trophées de l'inclusion.

## Proposition 10 – Une défiscalisation de l'effort d'investissement dans l'inclusion

### Appréciation de la mesure



Les risques occasionnés par nos dépenses carbone et, plus récemment, la crise de la Covid-19 ont mis en lumière, si besoin était, notre dépendance à l'égard des importations.

Des réflexions autour de la relocalisation/localisation d'activités ont commencé à faire leur chemin. L'opération Résilience initiée dans les Hauts-de-France en vue de produire localement une grande quantité de masques a montré non seulement le succès de la réindustrialisation des territoires mais aussi la capacité des secteurs de l'IAE et du handicap à fournir une main d'œuvre flexible et professionnelle.

Un crédit d'impôts en cas d'investissement dans des joint-ventures sociales (JVS) pourraient accroître la dimension sociale de ce mouvement en parallèle de mesures plus pratiques (kit) ou plus systémiques (offre de formation).

### Les JVS

Une joint-venture sociale permet une collaboration entre une association et une entreprise, dont les expertises sont complémentaires, à travers la création d'une filiale commune à finalité d'inclusion. Ces nouvelles structures sont détenues à majorité par une association, qui garantit leur but non lucratif. Parmi les entreprises pionnières figurent Arès, Vinci ou le Réseau Adecco Inclusion.

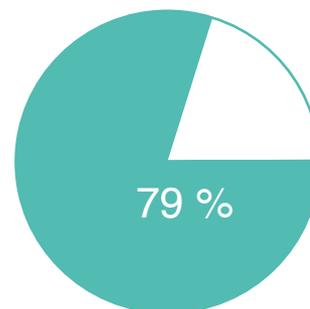


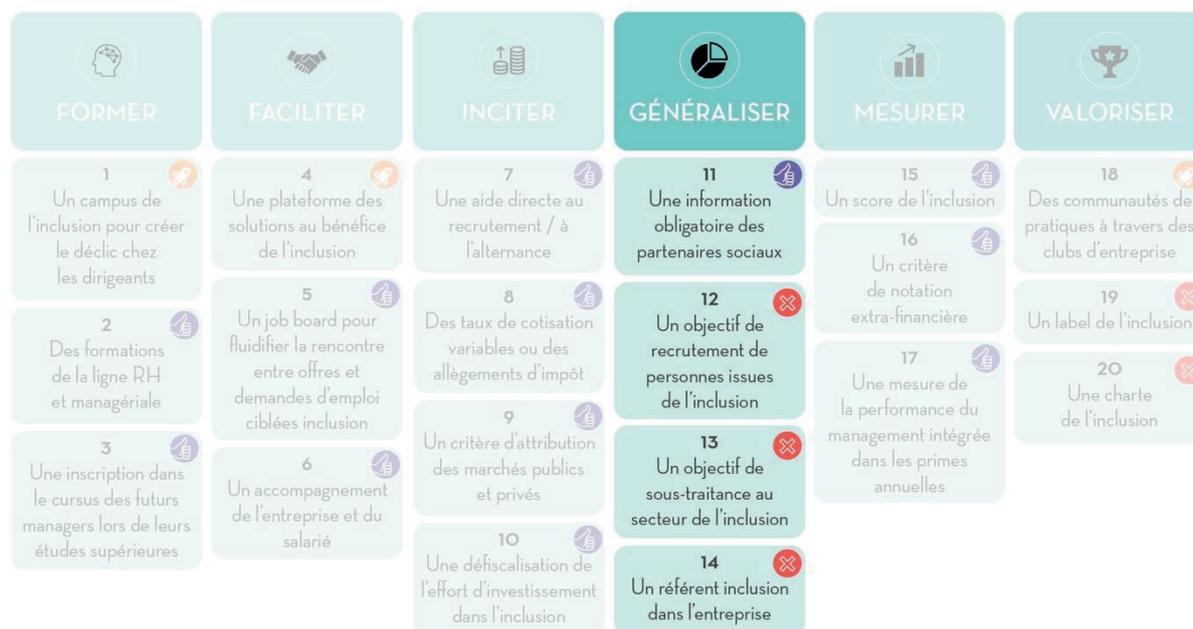
Figure 17 – Proportion de dirigeants et DRH estimant la défiscalisation de l'investissement financier dans les SIAE propices au développement d'actions inclusives.

(Source : Lab'Ho/Côté clients)

(offre de formation).

Ce type d'investissements peut-il toutefois présenter un *business model* rentable à terme ? Il est probable qu'ils doivent être aidés par les pouvoirs publics à leurs débuts. Il est probable aussi qu'un calcul fondé sur la seule rentabilité financière ne les présente pas sous un jour avantageux ; en revanche, la prise en compte de leurs externalités sociales et environnementales – calcul plus complet et plus juste que nous promet la comptabilité en triple capital – leur conférerait des atouts aussi immédiats que certains.

# Généraliser



Souvent, la généralisation passe par la loi et la contrainte. Mais dans ce cas, où placer la barre de la contrainte ? Cette question s'est imposée à un moment ou à un autre dans la quasi-totalité des entretiens et des ateliers que nous avons menés. Faut-il une contrainte « *soft* », plus incitative en vérité que répressive, ou faut-il une contrainte « *hard* », objectifs inscrits dans la loi assortis d'un volet de sanctions en cas de non-respect, comme pour le handicap ou l'apprentissage ?

## Proposition 11 – Une information obligatoire des partenaires sociaux

### Les représentants du personnel et l'inclusion

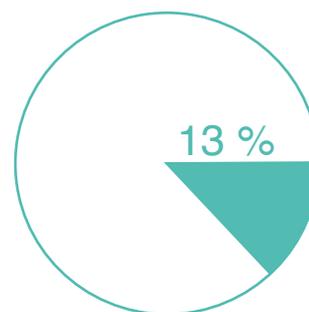
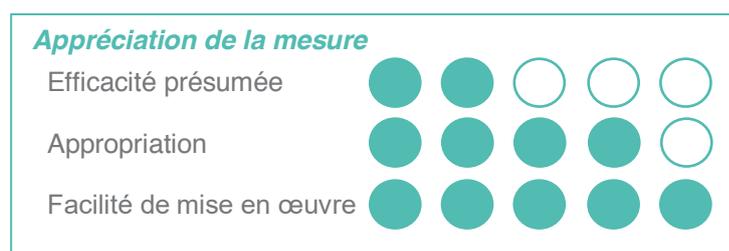


Figure 18 – Proportion de dirigeants et DRH estimant les mesures très contraignantes susceptibles de faciliter leur démarche inclusive. (Source : Lab'Ho/Côté clients)

Le succès des mesures en faveur de la santé et de la sécurité au travers tient aussi à l'engagement des syndicats étant donné qu'elles sont partie intégrante des conditions de travail des salariés. Serait-il possible de susciter le même niveau d'engagement sur l'inclusion ?

On entend communément que les syndicats se soucieraient peu du sort des personnes éloignées de l'emploi – sans doute parce qu'en dehors du cadre de l'entreprise, elles le seraient aussi des enjeux syndicaux. Or, la façon dont une entreprise traite les plus vulnérables en dit long sur le rapport qu'elle entretient avec ses salariés, et singulièrement la base de sa « pyramide ». En outre, plus l'entreprise a une vaste emprise et plus ses

« effectifs » intègrent d'autres catégories que les traditionnels CDI et CDD : intérimaires, sous-traitants, co-traitants, free-lances, etc.

En réalité, les élus ne s'y trompent pas. Pour Maxime Dumont, conseiller confédéral CFTC, chef de file FPC et Apprentissage, « Une entreprise qui a une démarche inclusive est une entreprise qui arrive à faire converger son exigence de rentabilité avec des objectifs sociétaux. » Et Marylise Léon, secrétaire nationale de la CFDT en charge du dossier responsabilité sociale et environnementale des entreprises, d'ajouter : « Beaucoup d'employeurs oublient le bénéfice en termes de compétitivité qu'ils peuvent retirer d'une plus grande ouverture sociale. »

### Un examen par le Comité social et économique

Toutes les occasions étant bonnes pour faire de l'inclusion un sujet de préoccupation permanent des entreprises, les partenaires sociaux semblent tout indiqués pour évaluer les efforts de leur entreprise dans ce sens.

C'est pourquoi nous proposons d'inclure une information sur les démarches inclusives au niveau du comité social et économique (CSE). Ce dernier est consulté entre autres sur les sujets suivants :

- Orientations stratégiques de l'entreprise
- Situation économique et financière de l'entreprise
- Politique sociale de l'entreprise, conditions de travail et emploi.

C'est lors de l'examen de ce dernier point que pourraient être discutés les démarches amorcées en vue de favoriser le recrutement de personnes éloignées de l'emploi, les actions de formation sur ces enjeux, la proportion d'achats inclusifs ou encore le score de l'inclusion. C'est aussi à cette occasion que pourraient être évoquées les différentes actions à mener pour les améliorer.

### Proposition 12 – Un objectif obligatoire et contraignant de recrutement de personnes issues de l'inclusion

Appréciation de la mesure	
Efficacité présumée	● ● ● ● ●
Appropriation	● ○ ○ ○ ○
Facilité de mise en œuvre	● ● ○ ○ ○

« Multiplier les quotas entraîne mécaniquement une réflexion par silo qui n'est pas conforme à l'esprit de l'inclusion. »

Joël Tronchon  
Groupe Seb

La logique des quotas n'est pas nouvelle. Elle est pratiquée pour les salariés en situation de handicap ou en contrat d'alternance. Elle implique des pénalités en cas de non-respect et les entreprises qui payent ces pénalités faute d'atteindre le niveau attendu, par choix ou non, ne sont pas rares.

Lorsque nous avons présenté l'idée d'un objectif contraignant de recrutement de personnes issues de l'inclusion, les réactions ont à peu près toutes ressemblé à celle-ci : « Les quotas, c'est efficace, mais on n'en veut pas. » Pour expliquer ce paradoxe, nous pouvons avancer les hypothèses suivantes :

- Sur un plan idéologique : le libéralisme tel que nous le connaissons revendique les avantages de la dérégulation et les entreprises qui s'en revendiquent abhorrent que l'État intervienne de son propre chef dans leurs affaires pour en dicter la conduite
- Sur un plan stratégique : tout en ayant conscience que « L'entreprises n'innove que sous la contrainte », comme le rappelle Fabrice Bonnifet, directeur RSE du groupe

Bouygues, les quotas lui imposent une réaffectation de moyens qu'elle ne peut pas, alors, affecter à d'autres outils ou stratégies RH

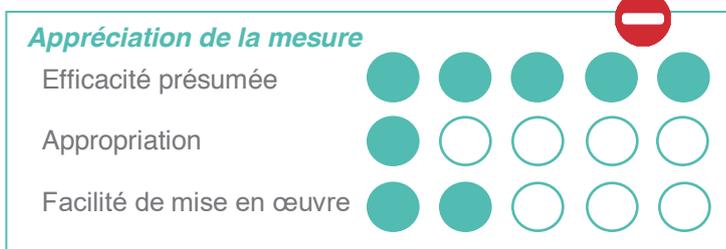
- Sur un plan pratique : une telle contrainte implique des ressources, une expertise et un temps de traitement (le tout en vue de pouvoir répondre aux exigences administratives de documentation) souvent associés à une baisse de productivité par les dirigeants des ETI, PME et TPE interrogés. En outre, comme le souligne Joël Tronchon, directeur du développement durable du groupe Seb, « Multiplier les quotas entraîne mécaniquement une réflexion par silo qui n'est pas conforme à l'esprit de l'inclusion. Sans compter que cela déresponsabilise les managers au profit des RH. »

Pour tous ces motifs, et d'autres encore, nombre de dirigeants ne sont pas favorables au principe d'un objectif de recrutement de personnes issues de l'inclusion inscrit dans la loi. Ce qui ne les empêche pas, avec une lucidité qu'il faut bien leur reconnaître, de constater qu'une telle contrainte a pu faire bouger les lignes dans leur entreprise :

- « Le principe de la carotte et du bâton a longtemps été un vecteur de responsabilisation. » (Olivier Hérout, Engie)
- « Les quotas obligent souvent à se poser des questions qui n'étaient pas abordées jusque-là. » (Dominique Raze, Carrefour)
- « Les quotas nous ont aidés car, si je ne mesure pas, je ne m'améliore pas. » (Olivier Carlat, Veolia)

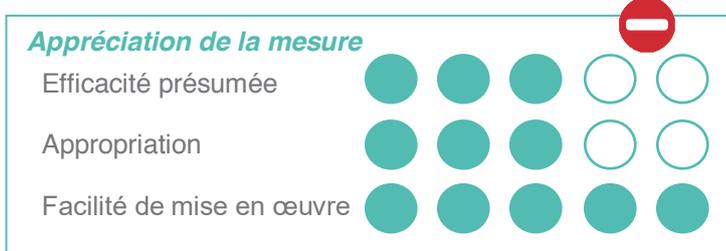
Le sujet de l'inclusion ayant davantage besoin d'une adhésion massive que de polémique, nous avons pris le parti de ne pas inclure cette approche dans notre premier lot de mesures. Tout en ayant conscience que son impact pourrait accélérer la prise de conscience des entreprises si celle-ci se fait attendre.

### Proposition 13 – Un objectif obligatoire et contraignant de soustraction au secteur de l'inclusion



Sur la question des achats inclusifs, pour les mêmes raisons que celles évoquées plus haut, les dirigeants d'ETI, PME et TPE interrogés préfèrent de loin des mesures incitatives à des mesures qui s'apparenteraient à des quotas.

### Proposition 14 – Un référent inclusion dans l'entreprise



Comme les deux précédentes, la proposition d'un « référent inclusion » sur le mode du référent handicap prévu dans la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » n'a pas été retenue à ce jour dans la liste des pistes que nous avançons. Plutôt que

de faire se côtoyer deux référents, l'idée d'ailleurs aurait été d'inclure les fonctions du référent handicap dans celles du référent inclusion.

Certaines entreprises, ayant désigné un directeur diversité ou un responsable inclusion au sein de leur service RH ont, de fait, déjà mis en place ce principe de référent. D'autres, tel le Groupe Adecco, ont pris le parti de nommer, en complément de fonctions centrales, des

leaders « Diversité et Inclusion » au comité de direction de leurs filiales en veillant à les identifier dans des départements autres que les ressources humaines pour éviter un travers plusieurs fois pointé par les moins enthousiastes, à savoir une concentration de la responsabilité de l'inclusion dans les mains d'une personne ou d'un service là où elle devrait reposer sur toutes.

Avant d'instaurer dans la loi un « référent inclusion », sans doute faudra-t-il évaluer l'impact du référent handicap et mieux saisir la portée d'une telle fonction.

# Mesurer



Le score de l'inclusion est sans doute la mesure la plus emblématique mais aussi la plus complexe de cet ensemble. La plus emblématique parce qu'elle touche d'une façon ou d'une autre à presque tous les sujets que nous avons eus l'occasion d'aborder et parce qu'elle pourrait symboliser à elle seule l'effort de toute une entreprise ; la plus complexe parce qu'elle consolide des éléments de natures différentes pour lesquels l'entreprise devra bâtir des indicateurs (et non exploiter des données dont elle dispose déjà comme elle le fait pour l'index d'égalité professionnelle femmes-hommes) et parce qu'elle conditionne de nombreuses formes d'aides et de soutiens.

## Proposition 15 – Un score de l'inclusion

### Qui sert-il et dans quels buts ?

Appréciation de la mesure	
Efficacité présumée	● ● ● ● ●
Appropriation	● ● ● ○ ○
Facilité de mise en œuvre	● ○ ○ ○ ○

« Le score, c'est une manière d'éduquer l'entreprise en la confrontant à ses responsabilités. »  
Olivier Hérout  
Engie

Rappelons-le ici une dernière fois : toutes les entreprises s'accordent à dire que les indicateurs sont nécessaires pour suivre et, le cas échéant, ajuster leur stratégie mais rares sont celles qui sont en mesure de fournir des indicateurs clairs et consolidés de la totalité de leurs activités inclusives année après année.

Si nous voulons faire de l'inclusion une préoccupation permanente, c'est en priorité à cette incohérence qu'il faut s'attaquer. Le score de l'inclusion se présente comme un moyen de pousser les entreprises à se fixer des ambitions sur les sujets qui le constituent et de mettre ainsi en œuvre, au bénéfice de leurs pratiques inclusives, le triptyque « objectifs/plans d'actions/mesures de la performance » utilisé partout ailleurs.

Mais le score de l'inclusion va même au-delà. Comme moyen de valoriser financièrement la création de valeur plutôt que l'évitement de destruction et comme moyen d'objectiver le degré d'engagement des entreprises, il sera utile :

- Évidemment aux entreprises qui (re-)lancent et amplifient leur démarche inclusive pour mieux la piloter et l'améliorer mais aussi afin de valoriser en interne et en externe leur performance sociale
- Aux services de l'État qui pourraient alors envisager des politiques différenciées et renouvelées (fiscales, accès commande publiques, soutien à l'export, financements publics...)
- Aux partenaires sociaux en interne comme marqueur de l'engagement responsable de la direction
- Aux acheteurs publics comme une aide à la décision à prendre en compte en complément des clauses sociales
- Aux agences de notation comme indicateur extra-financier de la performance sociale des entreprises
- Aux futurs candidats et au grand public qui y verraient là un marqueur externe de la culture interne des entreprises, singularisant celles qui jouent le jeu de la cohésion sociale de celles qui ne le jouent pas.

### Sur quels principes se fonde-t-il ?

Demandez à un groupe de travailler sur une méthode et vous avez une chance de créer de l'intelligence collective et ainsi d'aboutir à un score que tous ses membres seront prêts à appliquer ; proposez un score simple à mettre en œuvre à un groupe et des protestations s'élèveront mais il finira par être appliqué par la majorité ; imposez une méthode complexe et la levée de boucliers sera telle qu'elle risque bien de ne jamais être appliquée par aucun membre du groupe.

Sachant cela, au moment de concevoir une approche pour résorber les écarts de rémunération femmes-hommes à la demande de la ministre du Travail, Sylvie Leyre, alors DRH du groupe Schneider et aujourd'hui consultante pour le cabinet LHH, avait comme fil conducteur, lorsqu'elle a consulté les partenaires sociaux et les entreprises, les principes énoncés par Muriel Pénicaud : une méthode simple, transparente, fiable et surtout porteuse de sens. Quitte à ce qu'elle ne soit pas aussi pointue que certains auraient aimé.

Le fait est que cette approche a été payante. De nombreux dirigeants ont reconnu que cet index avait fait bouger les lignes dans leur groupe alors même qu'ils pouvaient se penser en avance sur le sujet : « L'égalité entre les femmes et les hommes est un sujet essentiel, l'index peut être un outil pour mesurer et s'améliorer. Il est de notre responsabilité à tous de travailler sur ce sujet », appuie ainsi Anne-Laure Thomas-Briand, L'Oréal.

Plus large, plus divers, plus technique, le sujet de l'inclusion ne permet pas d'atteindre la simplicité de l'égalité femmes-hommes ; au risque de ne pas rencontrer l'adhésion attendue, il doit toutefois rester au plus près de ces principes.

*« Il faut aussi assumer de ne pas aller au « bout » et de s'en tenir à « l'acceptable » sur un sujet aussi complexe. À choisir, vous préférez qu'un avion atterrisse en sécurité plutôt qu'il frise le crash parce que le pilote prend trop de risques. »*

*Sylvie Leyre  
LHH*

## La nature du score

### De quoi se compose-t-il ?

Pour rendre compte de l'action globale d'une entreprise, le score de l'inclusion doit balayer les champs les plus importants parcourus par une démarche inclusive. Il se compose donc :

*« L'important dans un score, c'est moins le niveau qu'il révèle que la dynamique qu'il crée. »*

Marylise Léon  
CF.DT

- De l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes
- Du taux de salariés en situation de handicap (cf. OETH)
- Du taux de salariés sous contrat en alternance
- Du taux de personnes embauchées répondant aux critères de l'IAE (demandeurs d'emploi de longue durée, bénéficiaires de minima sociaux, jeunes peu ou pas qualifiés, habitants des quartiers prioritaires de la politique de la ville...)
- De la place accordée aux minorités dans le recrutement et la gestion des ressources humaines
- Du taux de dirigeants, de recruteurs, d'acheteurs et de managers formés aux pratiques inclusives
- D'un pourcentage minimum d'achats, en euros, réalisés auprès du secteur de l'inclusion (IAE, EA, etc.) voire de l'index des achats responsables en cours de création par le groupe de travail « Achats » du Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive.

D'autres sujets, notamment humains (fidélisation des personnes recrutées, montée en compétences de tous les collaborateurs, y compris les bas niveaux de qualification, mécénat de compétences, pratiques de commissionnement des managers et des collaborateurs) et financiers (investissements dans les JVS) pourraient venir s'y ajouter selon des modalités de prise en compte à définir en fonction des retours de la phase de test.

### Qui concerne-t-il ?

Toutes les entreprises ne sont pas égales devant un score. Imaginons un dirigeant de PME qui, soudain dessillé, désire donner une franche inflexion inclusive à son entreprise. S'il recrute peu, même s'il se lance dans une vaste campagne d'achats inclusifs et forme largement ses équipes, il y a peu de chances que son score décolle.

L'index de l'égalité professionnelle s'impose à toutes les entreprises d'au moins 50 salariés et crée un palier à partir de 250 salariés. Le score de l'inclusion pourrait reprendre cet échelonnage.

### Comment se calcule-t-il ?

Les seuils sont déjà connus pour certaines composantes du score :

- Jusqu'à 100 points pour l'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes
- 6 % de l'effectif de l'entreprise pour l'OETH
- 5 % de jeunes en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage (pour les entreprises de plus de 250 salariés)

Des niveaux seront à fixer pour les nouvelles composantes. L'atteinte de chaque objectif attribuera des points qui se cumuleront pour aboutir au score final. Si le score de l'entreprise est

#### **Un niveau minimum**

Si une entreprise présente un très bon niveau sur la quasi-totalité des indicateurs composant le score mais se révèle très en retrait sur un seul (par exemple l'égalité professionnelle femmes-hommes), peut-elle vraiment être considérée comme inclusive ? Au score global doit s'ajouter, pour les entreprises de 250 salariés et plus, un score minimum par indicateur pour prétendre aux bénéfices du score.

particulièrement élevé sur certains indicateurs, des points bonus pourront lui être attribués (afin de favoriser un système de « vases communicants » et reconnaître la volonté de compensation de certains domaines par d'autres).

Cela étant dit, rien ne vaut l'expérience du terrain pour fixer de façon réaliste le mode de calcul du score. De fait, sa construction résultera d'un processus de test par des entreprises volontaires (cf. plus loin).

## Les bénéfices du score

### Des aides directes au recrutement

L'idée préconisée tout au long de cette étude a été non pas de stigmatiser les entreprises qui négligent leur responsabilité sociale mais d'encourager et de récompenser celles qui en prennent la pleine mesure. C'est cette logique qui se retrouve dans le score : plus il sera élevé, plus l'entreprise toucherait les fruits de ses efforts.

Il se trouve que de nombreuses aides au recrutement existent déjà (cf. encadré). Dans un effort de simplification et dans le but de ne plus raisonner en silos mais selon une logique de bénéfice social global, nous pourrions :

- Conditionner leur montant au score de l'entreprise
- Y ajouter un bonus par personne recrutée en cas de dépassement des seuils dans chaque catégorie
- Les fusionner et les généraliser pour tous les publics relevant de l'inclusion et pour les contrats de professionnalisation ou d'apprentissage jusqu'au bac pro (on connaît l'impact du diplôme sur la carrière d'un actif en France).

Une fois le score largement adopté, d'autres mécanismes pourraient voir le jour. Ainsi, les entreprises qui afficheraient un niveau de score très au-dessus de la moyenne trois ans de suite pourraient bénéficier d'une baisse de cotisation sur l'ensemble de leurs effectifs ou d'un crédit d'impôt supplémentaire. Il n'est pas inutile en effet de rappeler que l'investissement massif d'une entreprise en faveur de l'inclusion apporte une contribution à la collectivité qui dépasse ses propres intérêts ; il est juste que la collectivité le reconnaisse, y compris par des avantages financiers ou de marchés.

### Les aides déjà existantes

Le recrutement n'est pas exempt d'aide. On citera notamment :

- Les emplois francs : destinés à favoriser l'embauche de personnes résidant dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville, ils sont assortis d'une aide de 5000 € par an renouvelable deux fois (soit 15 000 €)
- L'aide forfaitaire à l'employeur (AFE) : par Pôle emploi les employeurs qui embauchent, dans le cadre d'un contrat de professionnalisation, un demandeur d'emploi de plus de 26 ans, bénéficiaire de l'allocation d'aide au retour à l'emploi (ARE) peuvent recevoir jusqu'à 2000 € de Pôle emploi
- L'aide à l'emploi des travailleurs handicapés (AETH) : visant à compenser les conséquences du handicap sur l'activité professionnelle, elle peut atteindre 5434 € par an pour le taux normal (et le double pour le taux majoré). Des subventions complémentaires peuvent être accordées par l'Agefiph
- Le plan « 1 jeune, 1 solution » intègre de nombreuses aides : 4000 € (via compensation de charges) pour tout jeune recruté et une prime exceptionnelle de 5000 ou 8000 € pour favoriser l'apprentissage et les contrats de professionnalisation ; l'aide à l'embauche d'un jeune en parcours emploi compétences jeunes (PEC jeunes) ou en contrat initiative emploi (CIE jeunes)
- Une prime de 8 000 € est versée à toute entreprise qui accueille un talent en Volontariat territorial en entreprise (VTE) « Vert »
- Etc.

## Des taux de cotisations variables ou des allègements d'impôts

Si une entreprise participe, par son action inclusive, à un mieux-être social, elle réduit mécaniquement le coût que l'État doit investir dans les aides sociales de toutes sortes. Il y a donc une certaine logique à ce que sa participation financière via ses cotisations sociales soit minorée.

Il n'est pas anodin de souligner que, de toutes les propositions évoquées, les aides directes au recrutement et les incitations fiscales sont considérées par tous les dirigeants et décideurs RH, y compris les plus concernés par le sujet, comme les deux mesures les plus propices à faciliter la mise en place d'actions inclusives (81 % de « tout à fait » et « plutôt » d'accord).

En fonction de leur score, à l'issue d'années starters qui leur permettraient d'atteindre un seul minimum, les entreprises pourraient donc se voir octroyer des allègements de cotisations ou des crédits d'impôts.

## Des crédits formation

La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a totalement revu le système de financement de la formation en France, supprimant notamment les abondements des OPCA/OPCO dont pouvaient bénéficier les entreprises de plus de 50 salariés – depuis le 3 septembre 2020 toutefois, l'entreprise peut abonder le CPF d'un collaborateur depuis la plateforme Mon compte formation.

Sans remettre en cause ce principe et pour éviter de ne récompenser les entreprises engagées que sous forme d'espèces sonnantes et trébuchantes, un très bon score pourrait s'accompagner de crédits formation susceptibles d'être activés pour des programmes de développement des compétences des salariés relevant de l'inclusion.

## Des avantages dans les appels d'offres publics

L'État et les collectivités ont bien entendu tout intérêt à privilégier les entreprises aux démarches inclusives fortes. Un score élevé pourrait offrir une référence solide, juridiquement peu contestable, aux acheteurs publics afin d'accorder dans leur cahier des charges des avantages à ces soumissionnaires (ou, à l'opposé, de prévoir des handicaps pour les entreprises qui ne jouent pas le jeu de l'inclusion). Ce mécanisme, opérant exclusivement au niveau de l'attribution d'un marché, compléterait ainsi le mécanisme des clauses sociales qui porte plutôt sur son exécution.

## Une démarche de co-construction

L'index de l'égalité professionnelle femmes-hommes n'a pas profité d'une période de rodage et certaines entreprises ont pu le déplorer. Le score de l'inclusion, plus complexe, gagnera à être testé pendant au moins un an avant d'être déployé à grande échelle. Notamment parce que, comme nous l'ont montré les entretiens qualitatifs et l'enquête quantitative que nous avons réalisés, les bénéficiaires conditionnés par le score présentent un fort degré d'adhésion tandis que son contenu et sa faisabilité ne remportent pas encore tous les suffrages.

Les mouvements tels La France une chance, Les entreprises pour la cité, la fondation Face, etc., dont les membres sont déjà sensibilisés aux enjeux de l'inclusion, pourraient être le lieu idéal de ce test grandeur nature selon :

- Un périmètre national restreint : des clubs volontaires répartis sur toute la France de façon à disposer de données de territoires différents (urbains, ruraux...)
- Un planning serré : une première version du score pourrait leur être proposée au second semestre 2021 et des réunions d'évaluation fixer chaque trimestre

ou semestre avec les services du ministère du Travail pour recueillir les premiers retours.

Un bilan serait dressé après une année de test (reconductible si nécessaire) et le score final défini pour une validité à compter du premier janvier de l'année suivante.

### Proposition 16 – Un critère de notation extra-financière

Appréciation de la mesure	
Efficacité présumée	● ● ● ● ○
Appropriation	● ● ● ○ ○
Facilité de mise en œuvre	● ● ○ ○ ○

Toutes les mesures ne parlent pas de la même façon à toutes les entreprises. Le sujet de la notation extra-financière en est un exemple éloquent. Autant les dirigeants de PME sont peu soucieux de ce type d'indicateurs, autant de nombreux dirigeants et responsables (RH,

RSE, diversité...) de grands groupes avec qui nous avons échangé se sont dit très à l'écoute des agences et vigilants quant aux répercussions de leurs notes.

Le score de l'inclusion pourrait donc servir de point d'entrée pour les agences qui se sont déjà fait une spécialité des questions de développement durable au sens large ou pour les agences généralistes qui souhaiteraient ajouter ce critère à leur palette.

Néanmoins, la question de l'impact social et environnemental d'une entreprise ne peut être un simple « complément » à sa viabilité financière et il nous semble plus pertinent d'imaginer une véritable intégration de ces critères à l'analyse de la performance réelle d'une entreprise (cf. encadré).

#### Inscrire l'engagement dans la vie quotidienne de l'entreprise : la comptabilité en triple capital

Toutes les actions de l'entreprise ont une incidence pécuniaire que sa comptabilité recense et valorise de façon exhaustive. Toutes les actions de l'entreprise ont des incidences sociales et environnementales mais rien ne les recense, rien ne les capitalise, rien ne les valorise. Comme si elles n'avaient pas d'intérêt, pas de prix, pas d'impact. La comptabilité en triple capital s'efforce de remédier à cette incohérence fondamentale de la gestion des entreprises. Comme l'écrit l'Avisé, « à partir des principes classiques de comptabilité, on peut intégrer au passif des états financiers les capitaux naturels et humains pour constituer une comptabilité en triple capital ». (Avisé (2019), « Comptabilité en triple capital : un nouvel outil de valorisation de l'impact social ? », *Jurissociations* n° 610, 15/12/2019)

### Proposition 17 – Une mesure de la performance du management intégrées dans les primes annuelles

Appréciation de la mesure	
Efficacité présumée	● ● ● ○ ○
Appropriation	● ● ● ○ ○
Facilité de mise en œuvre	● ● ● ● ●

*« Aujourd'hui, les opérationnels ne sont pas motivés par recruter des personnes éloignées de l'emploi : c'est trop long, c'est trop d'effort et... ils ne sont pas évalués dessus. Le premier facteur de changement devrait être la mesure de la performance. »*

*Bernard Gannier  
PWC France*

S'il est envisageable d'évaluer l'action d'une entreprise non seulement en termes financiers mais aussi en termes environnementaux et humains (c'est l'objet de la comptabilité en triple capital), nous serions bien avisés d'évaluer également l'action des managers sur ces sujets.

Toutes les organisations qui pratiquent le management par objectif pourraient donc fixer à leurs collaborateurs (*a minima* à ceux susceptibles d'avoir un impact), en lien avec leurs objectifs métier, des objectifs inclusifs sur la base desquels leur apport serait évalué. Quitte à indexer dessus une partie de leurs primes.

# Valoriser



Il existe déjà de nombreuses associations d'entreprises qui œuvrent depuis des lustres dans le domaine de l'inclusion. Elles sont bien connues du secteur tout en souffrant sans doute d'un déficit de notoriété en dehors. La philosophie des mesures reposant sur le soutien à ceux qui font, il s'agit donc de se demander comment à la fois encourager la participation des entreprises à ces mouvements et les doter de moyens ou de responsabilités de nature à rendre leurs actions plus visibles et plus efficaces.

## Proposition 18 – Des communautés de pratiques à travers des clubs d'entreprises

**Appréciation de la mesure**

Efficacité présumée	●	●	●	○	○
Appropriation	●	●	●	●	○
Facilité de mise en œuvre	●	●	●	●	○

### Dans le sillage des leaders

Lorsque nous nous engageons, savoir que nous ne sommes pas seuls consolide la détermination dont nous nous sentons animés. Nous nous surprenons alors à faire des choses que nous n'aurions sans doute pas osées sans le

soutien de nos pairs. L'enquête réalisée par le Lab'Ho et Côté clients révèle qu'une fois la crise sanitaire derrière nous, les entreprises ne vont sans doute pas mener plus d'actions inclusives qu'avant (elles sont 66 % à l'affirmer) ; en revanche, ce qui est plus sûr encore, c'est que, malgré les difficultés d'une conjoncture qui tarde à repartir, peu réduiront la voilure de leur démarche à destination des plus fragiles (15 % se disent dans ce cas). Christophe Catoir, président d'Adecco, évoque ainsi une réunion avec d'autres dirigeants du Collectif des entreprises pour une économie plus inclusive dans les premières semaines de la crise sanitaire où il n'a pas fallu très longtemps pour convaincre tous les participants de préserver les emplois des plus vulnérables, et notamment ceux des alternants.

Les initiatives des précurseurs et la force de conviction des leaders vont inspirer d'autres membres peut-être tout aussi volontaires mais moins audacieux qui, par leur succès, vont finir par convaincre les plus réticents et créer un effet d'entraînement global positif.

## Offrir des services spécifiques

Comment inciter les entreprises à se joindre à ces communautés, mouvements, collectifs, associations et autres clubs ? En multipliant les avantages qu'elles seraient susceptibles d'y trouver. Nous pensons bien sûr à un vivier d'idées, à des échanges de bonnes pratiques, à des conseils et un réseau éprouvés. Nous songeons également à des offres de services particulières telles que des kits pratiques sur le recrutement et l'achat inclusifs ou encore un accompagnement via des facilitateurs dédiés.

Évidemment, ces facilitateurs ne pourraient pas se substituer à l'entreprise dans son rôle en faveur de l'inclusion : ce ne serait ni des chefs de projet, ni des recruteurs, ni des rédacteurs de clauses sociales. Leur mission serait de faire réussir les projets d'inclusion de l'entreprise en apportant des compétences et une connaissance du territoire, du secteur, des obstacles et des facteurs de succès.

Chaque communauté pourrait, sur la base d'un canevas générique, définir sa propre « fiche de fonction » où se reflèteraient ses spécificités. Ces postes pourraient être financés :

- Soit par la Dreets (anciennement Direccte) que la circulaire interministérielle n° cabinet/2019/25 du 4 février 2019 relative au déploiement du plan 10 000 entreprises pour l'inclusion et l'insertion professionnelle a choisi de mobiliser dans le déploiement territorial de cette opération
- Soit au sein du mouvement « La France, une chance » au travers de l'embauche par exemple de personnes en service civique.

## Promouvoir les entreprises impliquées

Stigmatiser ceux qui font mal peut avoir des effets très positifs, c'est ce que les consommateurs, les ONG et, depuis peu, les gouvernements ont compris, notamment avec le *name and shame* par ailleurs très décrié. Mais valoriser et récompenser ceux qui réussissent est certainement de nature à provoquer des mouvements beaucoup plus puissants et durables.

C'est donc à ces communautés que devrait revenir la responsabilité de promouvoir de toutes les façons qu'elles jugeraient pertinentes les initiatives et les succès de leurs membres de telle sorte que les actions inclusives s'inscrivent comme des composantes normales et récurrentes du paysage économique.

Aider ceux qui font, c'est aider *tous* ceux qui font mais c'est aussi singulariser ceux qui font plus, ceux qui font mieux, ceux qui font différemment, ceux qui font comme nous n'avons encore jamais fait. C'est donner à ces entreprises réellement engagées des arguments pour servir une marque employeur qui mérite d'être connue et reconnue ; c'est aussi donner à tous ceux qui voudraient se lancer des exemples de réussite à suivre et peut-être aussi « ringardiser » ceux qui renâclent à agir.

## Propositions 19 et 20 – Un label et une charte de l'inclusion

Appréciation de la mesure	
Efficacité présumée	
Appropriation	
Facilité de mise en œuvre	

« De nos jours, il existe une multitude de labels et il peut être difficile de s'y retrouver. »

Anne-Laure Thomas-Briand  
AFMD

Une autre proposition évoquée consisterait à mettre sur pied un « label de l'inclusion » qui viendrait guider ou estampiller les démarches des entreprises et servirait, outre leur marque employeur, d'aide à la décision pour les acheteurs publics lors des appels d'offres et pour les agences de notation.

L'idée n'a pas retenu l'attention d'un grand nombre d'experts pour plusieurs raisons :

- Il existe déjà énormément de labels, tous sujets confondus, et leur quantité dilue leur impact
- Un label « inclusion » irait lui aussi dans le sens d'une réflexion en silo que personne n'appelle de ses vœux
- Doté d'un cahier des charges trop pointu ou trop dense, il se rapproche d'une logique de norme et exige donc un arsenal technique complexe
- À moins de bénéficier d'une très forte notoriété (tel le label « B corp »), il y a peu de chances qu'il incite à lui seul une entreprise à engager une démarche inclusive
- Il nécessite donc d'être massivement promu et d'être animé régulièrement pour devenir attrayant, ce qui implique de fait une montée en puissance très progressive et une machinerie administrative peu compatible avec les moyens du moment.

Enfin, au-delà de ces arguments, nous pouvons avancer aux derniers tenants de l'idée de label que le score de l'inclusion, s'il est correctement mis en avant, jouera indirectement ce rôle.

La réflexion autour du principe d'une charte a abouti à des conclusions similaires. Certains exemples de charte ont plutôt rencontré le succès, telle la Charte de la diversité, managée par l'association Les entreprises pour la cité, qui fédère des entreprises souhaitant entamer une démarche volontariste et dépasser le cadre légal et juridique de la lutte contre les discriminations et pour la RSE. Néanmoins, les avis sur l'impact d'une telle mesure ont été très mitigés lors des échanges que nous avons eus, notamment parce qu'une signature engage finalement peu l'entreprise et ses collaborateurs.

# Remerciements

Cette étude n'aurait pu s'écrire sans la participation d'un grand nombre d'expert(e)s, qu'elles et ils soient ici remercié(e)s pour leur contribution.

## Experts présents lors de l'atelier de lancement

Anne-Sophie Casteigt, Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis  
Jean-François Connan, The Adecco Group  
Luc de Gardelle, Fédération des entreprises d'insertion  
Thibaut Guilluy, Haut-Commissaire

Guillaume Hermitte, chambre régionale des comptes PACA  
Philippe Lamblin, BGE  
Dominique Restino, Expertive  
Olivier Riboud, L'Industreet

## Équipe projet

Jean-François Connan, The Adecco Group  
Nicolas Goudy, ministère du Travail  
Thibaut Guilluy, Haut-Commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises  
Laurent Habart, Lab'Ho  
Guillaume Hermitte, chambre régionale des comptes PACA  
Laurent Kazmierczak, Pôle emploi

Joséphine Labroue, ministère du Travail  
Cécile Mathivet, Lab'Ho  
Florence Poivey, Fondation du Cnam  
Pierre de Rauglaudre, Ecllosion  
Lila Safraoui, ministère délégué chargé de l'Égalité femmes/hommes, de la Diversité et de l'Égalité des chances  
Vianney Vandewalle, BVA

## Expert(e)s interviewé(e)s

Clémentine Alzial, Valrhona  
Jean-Christophe Arnauné, Access Inclusive Tech  
Elodie Baussand, Tenzing Conseil  
Benoît Bonello, Suez  
Fabrice Bonnifet, Bouygues  
Rémi Boyer, Korian  
Xavier Broussier, La Pioche  
Olivier Carlat, Veolia  
Christophe Catoir, Adecco  
Jean-François Connan, The Adecco Group  
Kyril Courboin, JP Morgan  
Luc de Gardelle, Fédération des entreprises d'insertion  
Axelle Davezac, Fondation de France  
Sébastien Dubrulle, Adrial  
Jean-François Dufresne, Vivre et travailler autrement  
Maxime Dumont, CFTC  
Jean Dutoya, ex-Amnyos, ministère délégué à l'insertion  
Géraldine Fort, ORSE  
Jean-François Foucard, CFE-CGC  
Bernard Gainnier, PWC France et Afrique du Nord

Carol Girod, Résilience  
Vincent Godebout, Solidarités nouvelles face au chômage (SNC)  
Nicolas Hennon, Boulanger  
Olivier Hérout, Engie  
Philippe Lamblin, BGE  
Bernard Le Masson, Accenture  
Marylise Léon, CFTD  
Francis Levy, Fédération française des GEIQ  
Samuel Lewitte, groupe Hopps  
Sylvie Leyre, LHH  
Odile Menneteau, Medef  
Dominique Raze, Carrefour  
Lydie Recobert, ORSE  
Matthieu Riché, Casino  
Carole Seignovert, Valrhona  
Anne-Laurent Thomas-Briand, L'Oréal  
Johan Titren, The Adecco Group  
Élisabeth Tome-Gertheinrichs, Medef  
Harry Touret, ex-groupe Seb  
Joël Trochon, groupe Seb  
Hélène Valade, LVMH  
Gilles Vermot-Desroche, Schneider  
Alexandre Viros, The Adecco Group

## Participant(e)s des ateliers collectifs

Jeanne Babinet, Campus de l'inclusion  
Elisabeth Battarel, NTN-SNR  
Stéphane Beauchart, Like intérim  
Bernard Beyt, SAS Jean Goyty  
Christian Bodin, Roger Martin SA  
Bénédicte Bost, EM Lyon  
Eric Challan-Belval, Feuille érable  
Gad Chetboun, ESI Business School  
Anne Clarisse, CCI Paris  
Luc Dallery, Rexel  
Chantal Dardelet, Essec  
Anne-Marie Déprimoz, Ieseg  
Bénédicte Durand, Mecelec  
Pascale Gérard, AFPA  
Amy Greene, Sciences Po Paris  
Patrice Guézou, Centre-Inffo  
Alice Guichet, Pyres  
Antonin Guillévéré, Fondation Face  
Céline Favy-Huin, Fil object  
Laurence Hemedinger, Fondation FACE  
Eric Harbulot, Stratéco

Joanna Legru, Télécom Paris / ENSTA  
Yves-Olivier Lenormand, Airbus  
D. Leroux, Fondation FACE  
Juliette Levitte, Carrefour  
Raphael Mashal, ING  
Karen Mauger, EdenRed  
Nathalie Missonnier, ISS  
Véronique Pailleux, CCI Paris  
Catherine Petrovic, Siemens  
Alain Picasso, EDF  
Marie-Céline Plourin, EdenRed  
Bruno Renard, CEA  
Dominique Restino, CCI Paris  
Fabrice Rey, Creativ 21  
Pierre Rieben, CNAM  
Stéphane Rivière, Talenteo  
Delphine Ségura-Vaylet, groupe Seb  
Sophie Sidos, Fondation Louis Vicat  
Frédéric Toreilles, Meet Deal  
Jean-Marc Vandevelde, Les papillons blancs  
Majda Vincent, IS World

## L'auteur

Laurent Habart est consultant indépendant. Il accompagne les entreprises dans l'élaboration et la mise en place d'organisations plus responsabilisantes et dans la définition de politiques de développement des compétences innovantes. Il est notamment l'auteur de l'étude *S'orienter aujourd'hui – Décryptage, dynamiques et enjeux* (Lab'Ho, 2019) et du livre *La nouvelle organisation apprenante – Et si c'était la vôtre ?* (Éditions Diateino, 2018).

## Bibliographie

Agefiph (2020), « Emploi et chômage des personnes handicapées », *Tableau de bord national*.

Mateo Alaluf, Marie-Pierre Boucher, Jean-Marie Harribey, Sandra Laugier, Raphaël Liogier, Sabine Fortino et Jean-Pierre Durand (2017), « Le revenu universel », *La nouvelle revue du travail* n° 11.

Amnyos (2020), *Généralisation des entreprises inclusives dans le contexte post-Covid : pour un nouveau contrat social entre employeurs et services publics de l'emploi et de l'insertion*.

Attac (2020), *Ce qui dépend de nous – Manifeste pour une relocalisation écologique et solidaire*, Les liens qui libèrent.

Avisé (2019), « Comptabilité en triple capital : un nouvel outil de valorisation de l'impact social ? », *Jurissociations* n° 610, 15/12/2019.

Charline Babet (2017), « Comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ? » *Dares analyses* n° 3.

Laurent Berger, Louis Gallois (2020), « L'emploi solidaire apporte une solution au chômage de longue durée », *Le Monde*, 8/7/20.

Luc Bérille et Jean-Michel Pottier (2020), *La prévention et la réduction du chômage de longue durée dans une perspective d'action territoriale*, Les Avis du CESE.

Valérie Bernardi (2018), « L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en 2016 » *Dares Résultats*.

Louis Bertrand (2017), « Parcours de travailleurs handicapés : autonomies contrariées et désajustements institutionnels », *Formation emploi*, n° 139.

Titouan Blaize *et al.* (2019), *Expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée – Rapport intermédiaire du comité scientifique*.

Boisson-Cohen Marine, Garner Hélène, Zamora Philippe, rapporteurs (2017), *L'insertion professionnelle des jeunes – Rapport de diagnostic élaboré par France Stratégie et la Dares*, France Stratégie.

Jean-Marc Borello (2018), *Donnons-nous les moyens de l'inclusion*, rapport à la ministre du Travail.

BPI, ORSE, PWC (2020), *Résultats de l'enquête « RSE : la parole aux fournisseurs ! »*.

Alice Casagrande, Jessie Brun, Claire Landais (2012), *Restitution de l'enquête qualitative sur « Le sens du travail »*, Croix-Rouge française/Solidarités nouvelles face au chômage/ANDICAT.

Sophie Cazain (2020), « Le revenu de solidarité active à fin mars 2019 », *RSA Conjoncture* n° 26.

Conseil de l'inclusion dans l'emploi (2019), *Note de cadrage du rapport sur Les entreprises inclusives et la compétence-employeur*.

Conseil d'orientation pour l'emploi (2014), *L'éloignement durable du marché du travail*.

Marthe Corpet, Benjamin Roger (2019), *Note d'analyse de la conjoncture de l'emploi dans l'ESS entre 2010 et 2018*, Conseil national des chambres régionales de l'économie sociale et solidaire.

Julie Couronné, Marie Loison-Leruste, François Sarfati (2016), « La garantie jeunes en action : usages du dispositif et parcours de jeunes », *Connaissance de l'emploi* n° 133.

Deloitte (2020), *Étude Diversité et Inclusion – Faire de l'inclusion un levier de transformation des organisations*.

Didier Demazière *et al.* (2015), *Affronter le chômage – Parcours, expériences, significations*, Solidarités nouvelles face au chômage.

Desneux Antonella (2014), *Militer pour une bonne clause*, Lab'Ho.

Laurent Duclos (2007), *L'entrepreneur ne fait pas l'employeur : à propos du concept d'employabilité*, Métis – Correspondances Européennes du Travail.

Sandrine Firquet (2019), « Le devenir des personnes sorties de contrat aidé », *Dares Résultats*.

Olivier Frances (2020), « L'insertion par l'activité économique en 2018 », *Dares Résultats*.

Laurent Habart (2020), *Transformez votre entreprise grâce aux soft skills*, Adecco Training/Lab'Ho.

Laurent Habart (2018), *Réunir, construire, tester, dupliquer : des entreprises engagées pour l'emploi*, Collectif pour l'emploi/Lab'Ho.

Institut de l'entreprise (2018), *À quoi servent les entreprises*, Les notes de l'institut.

Goowill management (2010), *Diversité du capital humain et performance économique de l'entreprise*, IMS Entreprendre pour la cité.

Hervé Gosselin, Gaëlle Turan-Pelletier (2015), *Innovations et expérimentations dans le secteur de l'insertion par l'activité économique*, Inspection générale des affaires sociales.

Juliette Grangier, Audrey Isel (2014), « Situation sur le marché du travail et accès à l'emploi des bénéficiaires du RSA et de l'ASS », *Dares Analyses* n° 69.

Grant Adam *et al.* (2007), « *Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior* », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103/1.

Marine Guillerm, Solène Hilary (2019), « La Garantie jeunes : quels jeunes et quel bilan après cinq ans ? », *Dares analyses*.

Larpin Éric (2020), « Les joint-ventures sociales sont-elles une bonne idée ? », *La Croix*, 29 juin

L'Observatoire des achats responsables (2020), *Baromètre des achats responsables 2020*.

Lhuissier Sylvain (2020), *Décarcérer – Cachez cette prison que je ne saurais voir*, éditions Rue de l'échiquier.

Pablo Maillé (2020), « Crise économique : faut-il instaurer un revenu maximum ? » *Usbek&Rica*.

Marioni Pierre (2018), « Les mouvements de main-d'œuvre des seniors entre 2001 et 2014 : des sorties moins nombreuses et plus tardives, des embauches encore plus rares », *Document d'études* n° 223, Dares.

Makhzoum Sonia, Francès Olivier (2021), « L'insertion par l'activité économique », *Dares Résultats* n° 11.

Mazouli Karim (2010), « L'insertion des PEE : clarification conceptuelle, illustration à travers le cas wallon et considérations managériales », *Synthèse des travaux de la commission « L'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi »*.

Montel Olivia, Vanderstocken Alexis (2019), « Les dépenses en faveur de l'emploi et du marché du travail en 2017 », *Dares résultats* n° 047.

Morin Estelle, Charles Gagné (2009), *Donner un sens au travail – Promouvoir le bien-être psychologique*, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST).

OFPPRA (2020), *Rapport d'activité*.

ORSE (2010), *Étude sur le reporting des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables*.

Claire Pitollat, Mathieu Kélin (2018), *L'accompagnement des bénéficiaires du RSA, Rapport au premier ministre*.

Prouet Emmanuelle, Julien Rousselon (2018), *Les seniors, l'emploi et la retraite*, France Stratégie.

Cindy Reist (2020), « Les jeunes ni en études, ni en emploi, ni en formation (NEET) : quels profils et quels parcours ? » *Dares Analyses* n° 6.

Patrick Scharnitzky et Pete Stone (2018), *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, éditions AFMD.

Philippe Semenowicz (2015), « Les collaborations entre entreprises marchandes et structure d'insertion par l'activité économique. Une analyse en termes de complémentarité des activités » in Pascal Glémain et Emmanuel Bioteau, coord. (2015), *Entreprises solidaires – L'économie sociale et solidaire en question(s)*, Presses universitaires de Rennes.

Territoires zéro chômeurs de longue durée (2019), *rapport d'analyse*.



## Ours

Auteur : Laurent Habart

Relecture : Jean-François Connan, Guillaume Hermitte, Cécile Mathivet, Bruce Roch

Enquête Quantitative : BVA / Côté Clients (Vianney Vandewalle)

Mise en page : Cobana (Anthony Humeau)

Crédit photos : Xavier Renauld / The Adecco Group, Ongaeshi Studio / Fondation de France

Le Lab'Ho est une initiative de The Adecco Group

Adecco Groupe France S.A.S. au capital de 1 038 060 € - 451148 209 R.C.S. Lyon

Siège social : 2 rue Henri-Legay 69626 Villeurbanne Cedex

Cécile Mathivet, directrice du Lab'Ho

The Adecco Group

Cœur Défense, Tour B, 110 Esplanade du Général De Gaulle

92931 La Défense Cedex

Tel : + 33 6 61 31 24 43

[www.labho.fr](http://www.labho.fr)

@labho\_RH

# FONDATION THE ADECCO GROUP

Sous l'égide de la Fondation de France

Depuis 2002, la Fondation The Adecco Group, sous égide de la Fondation de France, accompagne les associations françaises pour anticiper un monde du travail en évolution et intervient auprès de leurs bénéficiaires par le mécénat de compétences. En 2021, la Fondation The Adecco Group et le Lab'Ho se rapprochent pour travailler conjointement sur des causes en lien avec la découverte des métiers et l'insertion professionnelle, le développement des compétences, l'emploi et le futur du travail. The Adecco Group, ses filiales, ses collaborateurs et ses partenaires coconstruisent des expérimentations sociales qui participent à l'émergence de solutions innovantes. Ils s'appuient sur des travaux de recherche qui accompagnent les actions et en évaluent les résultats. Ensemble, ils observent, anticipent et diffusent une vision d'un monde du travail plus durable et inclusif.



Plateforme réflexion et de propositions collaboratives destinée à penser le futur du travail, le Lab'Ho s'appuie sur deux axes :

- un axe d'intérêt général : pôle Études de la Fondation du Groupe Adecco, il produit des contenus d'analyse et de prospective destinés à enrichir le savoir de la communauté des candidats, collaborateurs, partenaires
- un axe partenarial : il recherche ou est sollicité des partenaires pour coproduire des études, observatoires, conférences, séminaires, formation

Son approche est volontairement sociale, attentive aux enjeux de la société et de ses acteurs publics et privés.

---

Juin 2021 – Produit par le Lab'ho  
pour la Fondation The Adecco Group

Fondation The Adecco Group  
Sous l'égide de la Fondation de France  
2, rue Henri Legay – 69626 Villeurbanne Cedex  
fondation@adeccogroup.com  
www.groupe-adecco.fr/fondation

 [www.groupe-adecco.fr/fondation](http://www.groupe-adecco.fr/fondation)

 @FondationAdecco

FONDATION  
THE ADECCO GROUP

Sous l'égide de la Fondation de France

